

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Psychologie - Psychologie práce a organizace

Mgr. Gabriela Svianteková

**Pracovno-rodinný konflikt a zlad'ovanie
pracovného a rodinného života v českých a
slovenských organizáciách**

**Work-family conflict and work-family
reconciliation in czech and slovak
organisations**

Disertační práce

vedoucí práce - Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

2012

„Prohlašuji, že jsem dizertační/disertační práci napsal(a) samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.“

.....

Podakovanie

Táto práca vznikla v rámci doktorského študijného programu v odbore psychológia práce a organizácie na Katedre psychologie FFUK v Prahe. Moje podakovanie patrí predovšetkým môjmu školiteľovi Doc. PhDr. Milanovi Rymešovi, CSc, za nielen odborné, ale predovšetkým ľudské vedenie štúdia a všetrannú podporu, pomoc a trpezlivosť. Ďalej patrí moja vďaka blízkym, mojím rodičom a predovšetkým môjmu partnerovi J. Rosovi za nesmiernu trpezlivosť a odvahu vydať sa so mnou na dlhú cestu výskumom.

Abstrakt

Práca predstavuje prvý detailnejší pohľad na psychologické aspekty problematiky vzťahov práca – rodina v našich podmienkach. V tejto práci som sa zaoberala vzťahom rôznych premenných z pracovného a rodinného prostredia a ich podielu na intenzite pracovno-rodinného a rodinno-pracovného konfliktu. Cieľom tohto výskumu bolo sledovať priame vzťahy premenných predstavujúcich objektívnu angažovanosť jedinca v pracovnej a rodinnej oblasti. Z premenných ovplyvňujúcich zamestnanca na strane pracovného prostredia sme sledovali pracovnú záťaž, pracovnú dobu, frekvenciu služobných ciest a pracovný status zamestnanca v roli prediktorov pracovno-rodinného konfliktu. Na strane rodiny sme sledovali vplyv faktorov primárnej zodpovednosti za starostlivosť o domácnosť a rodinu, spolu s počtom detí, ich vekom, časom stráveným plnením rodinných povinností na rodinno-pracovný konflikt. Okrem toho sme sa zamerali na priamu ako aj mediačnú rolu pro-rodinne orientovanej firemnej kultúry, využívaných pro-rodinných opatrení, preferencie pracovnej/rodinnej roly a miery pociťovanej kontroly nad prácou vo vzťahu medzi premennými objektívnej angažovanosti v role a pracovno-rodinnou interferenciou. Sledovali sme takisto rozdiely medzi skupinami respondentov rozdelených podľa pohlavia, partnerského a rodičovského stavu. ako sa premenné na strane práce a rodiny, demografické charakteristiky a pro-rodinná orientácia firemnej kultúry vzťahujú k formám pracovno-rodinného konfliktu. Zistenia konfrontujem s odbornou literatúrou a navrhujem doporučenia pre ďalší výskum a prax.

Abstract

This work represents one of the first detailed views on psychological aspects of work-family relationship in our country. I was interested in the relationships between various factors from work and family domains and the part they have in predicting work-family and family-work conflict. The aim of the research was to investigate direct relations of variables representing objective engagement of the individual in work and family areas. From the variables influencing the individual on the work side of the work-family interface we focused on work load, work hours, frequency of business trips and work status of the employee as antecedents of WFC. On the family side of the border we were interested in the influence of factors of primary childcare and household responsibilities, family work hours, number and age of children on FWC. Besides, we also focused on direct and mediation role of family-friendly organizational culture, family-friendly benefits used, work/family salience and sense of control over one's work on the relationship between objective role engagement variables and WF interference. We tested for differences between groups of individuals according to sex, partner and parental status and also how work, family, demographic and family-friendly org. culture variables relate to the forms of WFC. Findings and future implications for research and practice are discussed.

Obsah

ÚVOD	8
I RASTÚCI VÝZNAM PROBLEMATIKY HARMONIZÁCIE PRACOVNÉHO A RODINNÉHO ŽIVOTA.....	11
I.1 Zmeny v pracovnej oblasti	12
I.2 Zmeny v rodinnej oblasti	13
I.3 Filozoficko-sociologický kontext premeny práce	14
I.4 Historický vývoj vzťahu medzi prácou a rodinou	15
I.5 Historický a sociálny kontext zladovania pracovného a rodinného života v našich podmienkach	17
I.5.1 Opatrenia na trhu práce a zladovanie pracovných a rodinných povinností	19
I.5.2 Legislatívne opatrenia	20
II INTERAKCIA PRÁCE A RODINY	23
II.1 Zmeny v ponímaní a výskumoch vzťahov medzi prácou a rodinou	24
II.2 Práca a pracovná rola	27
II.2.1 Mužská a ženská rola v práci	27
II.2.2 Ženská a mužská rola v rodine	29
III PRACOVNO-RODINNÝ KONFLIKT	30
III.1 Smer interferencie medzi prácou a rodinou	31
III.2 Formy pracovno-rodinného konfliktu	33
III.3 Pracovno-rodinná facilitácia	34
III.4 Modely interakcie medzi pracovnou a rodinnou oblasťou	38
III.4.1 Teória prenosu (spillover)	38
III.4.2 Teória kompenzácie	40
III.4.3 Teória kompromisu (accommodation).	41
III.4.4 Teória segmentácie	42
IV PROCESY SPÁJAJÚCE PRÁCU A RODINU	45
IV.1 Psychologický význam pracovnej a rodinnej roly a pracovno-rodinný konflikt	45
IV.2 Vnímaná kontrola – pracovná autonómia	50
V MERACIE NÁSTROJE PRACOVNO-RODINNÉHO KONFLIKTU	54
VI VZŤAH PRACOVNO-RODINNÉHO KONFLIKTU K INÝM PREMENNÝM	61
VI.1 Prediktory pracovno-rodinnej interferencie	62
VI.1.1 Objektívne nároky pracovnej a rodinnej roly - pracovné a rodinné požiadavky	63

VI.2	Dôsledky pracovno-rodinnej interferencie	65
VI.3	Pracovno-rodinný konflikt ako mediátorová premenná	68
VI.4	Priame vs. nepriame vplyvy vo vzťahu práca-rodina	68
VI.5	Gender a vzťah medzi prácou a rodinou	70
VI.5.1	Racionálny vs. gendrový pohľad na pracovno-rodinný konflikt	73
VI.5.2	Povaha mužských a ženských aktivít v domácnosti	75
VI.6	Osobnostné charakteristiky a vzťah medzi prácou a rodinou	79
VII	ALTERNATÍVNE PRACOVNO-RODINNÉ OPATRENIA - FLEXIBILNÉ ÚPRAVY PRACOVNEJ DOBY	86
VII.1	Prečo zamestnávateľia implementujú pracovno-rodinné opatrenia?	100
VII.2	Bariéry zavádzania pro-rodinne orientovaných opatrení	104
VII.3	Znaky flexibilných firiem	106
VIII	PRACOVNO-RODINNÁ FIREMNÁ KULTÚRA	108
VIII.1	Faktory pracovno-rodinnej firemnej kultúry	109
VIII.2	Vnímaná organizačná podpora ako súčasť pracovno-rodinnej firemnej kultúry	115
VIII.3	Tri typy prístupov organizácií k problematike flexibility	116
VIII.4	Vývoj pro-rodinne orientovanej firemnej kultúry	118
VIII.5	Bariéry na ceste k integrácii pracovného a rodinného života	122
VIII.6	Vlastné neformálne stratégie zladžovania pracovného a rodinného života	125
IX	TESTOVANÝ MODEL INTERAKCIÍ MEDZI PRÁCOU A RODINOU	129
IX.1	Základné východiská	129
IX.2	Premenné testovaného modelu	130
IX.2.1	Pracovno-rodinný a rodinno-pracovný konflikt	130
IX.2.2	Objektívne nároky pracovnej a rodinnej roly	131
IX.2.3	Pro-rodinné opatrenia	133
IX.2.4	Firemná kultúra	135
IX.2.5	Vnímaná kontrola nad prácou	137
IX.2.6	Psychologický význam pracovnej a rodinnej roly	138
X	METODIKA A ZBER DÁT	141
XI	ANALÝZA A VÝSLEDKY	146
XI.1	Pracovno-rodinný a rodinno-pracovný konflikt	146
XI.2	Objektívne nároky pracovnej a rodinnej roly	154
XI.3	Pro-rodinné opatrenia	160

XI.4	Firemná kultúra	166
XI.5	Vnímaná kontrola nad prácou	170
XI.6	Psychologický význam práce a rodiny	173
XII	DISKUSIA	176
XII.1	Pro-rodinné opatrenia	180
XII.2	Firemná kultúra	183
XII.3	Vnímaná kontrola	184
XII.4	Vplyv významu pracovnej a rodinnej roly na PRK a R→PK	185
XII.5	Limity výskumu	187
XII.6	Implikácie pre budúci výskum a prax	189
XIII	ZÁVER	193
XIV	LITERATÚRA	195
XV	PRÍLOHY	214

Úvod

Práca a rodina sú dve najdôležitejšie inštitúcie v živote väčšiny dospelých ľudí v súčasnej modernej spoločnosti, obvykle sú od seba časovo i fyzicky oddelené. Avšak zmeny v rodinnej štruktúre a rýchly rozvoj nových technológií umožňujú vykonávanie niektorých pracovných úloh z rôznych miest, obrusujú hranice medzi tým, kedy končí práca a začína rodinný život a naopak. To môže takisto znamenať, že došlo rovnako k zmenám vo význame, ktorý ľudia týmto oblastiam pripisujú. Preto, v dôsledku zmien, ktorými obe oblasti v priebehu posledných desaťročí prechádzajú je potrebné venovať ich prepojeniu náležitú pozornosť.

Na jednej strane je to práca, ktorá je v dôsledku čoraz viac rastúceho tlaku výkonovo orientovanej spoločnosti zdrojom stúpajúceho napätia a zväčšujúcich sa požiadaviek na schopnosť jedinca splniť tieto nároky. Na druhej strane aj rodina prechádzala obdobím zmien, čoraz častejším výskytom rozvedených manželstiev, rozširujú sa podoby rodiny, dochádza k pluralizácii rodičovských stratégií a zvyšovaniu počtu marginálnych foriem rodiny. Spolu so zmenou hodnôt sa jedinci dostávajú do situácie, v ktorej je čoraz ťažšie naplňať očakávania oboch strán, tak aby bola zároveň dosiahnutá rovnováha medzi pracovným a rodinným/súkromným životom. Človek sa snaží o to, aby bol šťastný, zdravý a dobre fungoval v rodinnom i pracovnom živote. K tomu, aby sme optimalizovali pravdepodobnosť toho, že človek bude mať obe, musí byť pracovný a rodinný život vyvážený. Rovnováha pracovného a rodinného života (work-family balance) je akousi podmnožinou pracovno-životnej rovnováhy (work-life balance) a znamená, že človeka naplňa tak práca ako aj rodina. Je zjavné, že dosiahnuť rovnováhu medzi oboma, vyžaduje stále prebiehajúce a dynamické úsilie. Výsledkom tohto úsilia je dynamická rovnováha, ktorá zahŕňa schopnosť vyrovnáť sa s konfliktami, stresom, napätím na oboch stranách. Snaha o nájdenie spôsobu, akým zladiť pracovné a súkromné požiadavky sa týka všetkých jedincov, bez ohľadu na to, či sú rodičmi alebo nie, každopádne prítomnosť detí v rodine je významným činiteľom, ktorý prispieva k potrebe rodičov dokázať nájsť prijateľnú harmóniu medzi pracovnými ambíciami a rodičovskými túžbami. V opačnom prípade môže konflikt spôsobovať ťažkosti nielen zamestnancom, ale aj zamestnávateľom, rodinám a spoločnosti ako celku.

Keď sa zamestnanci snažia hľadať spôsoby, ktorými by si uľahčili boj medzi pracovnými a rodinnými záväzkami, využívajú rôzne stratégie, dostupné možnosti, ktoré zamestnávateľ nemusí vítať s otvorenou náručou. Existuje však aj alternatíva, ktorá počíta priamo s pomocou zamestnávateľa. Ten by sa mal v ideálnom prípade venovať aj súkromným potrebám zamestnancov, pretože spokojný a oddýchnutý zamestnanec bude s väčšou pravdepodobnosťou lepšie plniť pracovné úlohy, bude sa pravdepodobne aj viac identifikovať so spoločnosťou, ktorá rešpektuje aj jeho súkromné potreby, a ktorá teda bude vytvárať prostredie, v ktorom sa zamestnanci nebudú báť priznať, že je pre nich rodinný život dôležitý a že nechcú obetovať všetok svoj čas len práci. Takéto podporné riešenia majú priamy vplyv na pohodu zamestnancov a môže takisto ovplyvniť aj ich pracovný výkon. Konflikt, vyplývajúci z nerovnováhy vzťahov medzi pracovnou a rodinnou oblasťou je vo vzťahu k mnohým sociálnym, psychologickým a somatickým dôsledkom. Tie sa však netýkajú len zamestnancov, ale aj samotných firiem, ktoré ich zamestnávajú a spoločnosti všeobecne.

Cieľom tejto práce je poukázať na premenné, ktoré vplývajú na pracovný a súkromný život a možnosti ich zladenia. Pracujem s odbornými teoretickými znalosťami a snažím sa navrhnúť model pracovno-rodinnej interakcie, ktorý by umožnil aplikovať odborné poznatky aj v našom prostredí a rozšíril ich o ďalšie premenné, ktoré sa v súvislosti s pracovno-rodinnou rovnováhou v literatúre spomínajú. Prvá časť je teoretická, zameriavam sa v nej na definovanie pojmov a vzťahov medzi nimi, od základných vzťahov až po komplexnejšie modely, ktoré vyúsťujú do návrhu mnou testovaného modelu. Poukazujem na historické a sociálne aspekty zladovania pracovnej a rodinnej oblasti, zameriavam sa na psychologické premenné, ktoré vedú k interferencii, medzi prácou a rodinou. Problematike zladovania sa venujem takisto aj z pohľadu organizácie a možností, ktoré majú k dispozícii vo forme poskytovaných k rodine priateľských opatrení. Nezaujímam sa iba o objektívne charakteristiky firiem, ale aj o to, ako zamestnanci vnímajú ich kultúru a vôbec, na rolu pracovno-rodinnej firemnej kultúry pri zladovaní rodinných a pracovných povinností, pretože ňou firma poukazuje na to, že problém pracovno-rodinných vzťahov je skutočným záujmom podniku, že zamestnanci nájdu u svojich nadriadených a kolegov podporu, že dochádza k zmene postojov a implementácii riešení.

Je však treba podotknúť, že model nie je vyčerpávajúci a že má samozrejme aj nedostatky, ktorých som si vedomá. Na tie sa snažím upovedomiť v závere práce a v diskusii. Verím, že táto práca bude ďalším krokom k poznávaniu komplexných pracovno-rodinných vzťahov, a že v ideálnom prípade inšpiruje k ďalšiemu štúdiu súvislostí a snahám o implementáciu teoretických poznatkov do praxe, pretože bez praktickej využiteľnosti, by teória bola samoučelná.

I **Rastúci význam problematiky harmonizácie pracovného a rodinného života**

Dôvody, prečo sa v súčasnosti venuje pozornosť pracovno-rodinným vzťahom po celom svete, sa v niektorých aspektoch rôznia, v iných sú podobné. Vychádzajú z historického a sociálneho pozadia jednotlivých oblastí. Kým v západnej Európe a USA došlo po druhej svetovej vojne k prudkému zvýšeniu počtu žien na pracovnom trhu, v bývalých socialistických krajinách bola vysoká zamestnanosť žien stále prítomným znakom pracovnej sily. V prvom prípade bolo motívom sledovanie a poukazovanie na negatívne dopady, ktoré majú pracovné nároky na zamestnané matky na výchovu detí. V druhom prípade naopak výskum poukazoval na pozitíva spojené s naplňovaním role matky i pracovníčky. Zo spoločných faktorov sa na potrebe venovať vzťahom medzi pracovnou a rodinnou oblasťou podpísal fenomén globalizácie a technologický pokrok.

K tomu, aby problematika zladovania pracovného a rodinného života postúpila dopredu, je nevyhnutné uvažovať o jednotlivcoch a každodennej organizácii ich života, o pracoviskách, ktoré sa snažia zaujať a udržať potrebnú pracovnú silu a motivovať ju k efektívnejšej práci, o rodinách alebo domácnostiach, ktoré si cenia rovnosť a o širšej spoločnosti, ktorá potrebuje zvážiť ako reagovať na meniacu sa povahu. Potreba nového súboru predpokladov a hodnôt vo vzťahu k práci a rodinnému životu vychádza zo zásadných a stále pokračujúcich zmien v rodinách, v kompozícii pracovnej sily, v starnutí populácie, v zamestnávajúcich organizáciách a v povahe práce (Lewis, 1996). Problematika pracovno-rodinného rozhrania získala z časti na význame aj vďaka premene rigidných vzorcov rodinného a pracovného života na flexibilnejšie alternatívy. Tradične bol život jedinca vsadený do jednoduchších, pevnejších a od seba vzdialenejších rámcov. V posledných rokoch, vďaka narastajúcej komplexnosti a variabilite vzťahov medzi prácou a rodinou, je interferencia práce do rodinného života a vice versa oveľa viac možná a tolerovaná (Zedeck, 1992).

Meniace sa ponímanie gendru, rodičovstva a pracovnej identity sú jedným z dôvodov pre vznik problematiky pracovno-rodinného konfliktu alebo rovnováhy ako výskumnej témy. Muži sa postupne stále viac angažujú v rodičovskej role, kým ženy zastávajú menej tradičné pozície v pracovnej sfére. Zmeny v genderovej kompozícii pracovnej a rodinnej roly, aj keď neprebiehajú až tak rýchlo, prispievajú k väčšej

variabilite sociálnych rolí a preto narastá aj potenciál pre vznik pracovno-rodinného konfliktu.

I.1 Zmeny v pracovnej oblasti

Vedúcou silou dramatických zmien v zamestnaneckých vzťahoch vo väčšine západných krajín boli zmeny v technologickom a ekonomickom prostredí, začínajúce počiatkom 70-tych rokov (Isaksson, De Cuyper, & De Witte, 2005). Rozvoj a zavádzanie informačných technológií, globalizácia a vývoj hospodárstva, ktoré upustilo od výrobného sektoru a zameriava sa na sektor služieb, majú ďalekosiahle dôsledky na organizáciu práce a pracovníkov. Ďalším faktorom, ktorý k zmenám prispieva je nutnosť znížovať verejné výdaje, čo viedlo k poklesu zamestnanosti vo verejnom sektore (Isaksson et al., 2005).

Globálny trh predstavuje pre organizácie obrovskú výzvu a tlak na produktivitu a kvalitu a potrebu flexbilného pracoviska, ktoré dokáže rýchlo reagovať na nové technológie a zmenu na trhu. Reštrukturalizácia dokáže poskytnúť príležitosť pre flexbilné zvládanie pracovných a rodinných povinností, ale môže byť použitá aj na dosiahnutie flexibility v číslach z perspektívy zamestnávateľa, čím vytvára neistotu a oslabuje schopnosť zamestnancov riadiť svoj osobný život (Lewis, 1996).

Upúšťa sa od masovej produkcie a byrokratickej kontroly a prechádza sa na flexbilnejšie formy organizácie práce, akou je napr. štíhla výroba, just-in-time management apod. Zánik pracovného miesta „na celý život“ a rozšírená neistota zamestnania spôsobili, že mnoho zamestnancov pociťuje potrebu pracovať tvrdšie a hlavne byť pri práci videný (Lewis, 1996). Dĺžka pracovnej doby narastá pre obe pohlavia rovnako. Zamestnanci pracujú čoraz dlhšie aj v dôsledku obáv z potenciálneho prepúšťania. V tejto súvislosti hovoríme aj o vplyve masívneho prepúšťania – downsizing na tých, ktorí v zamestnaní zostali a musia sa vysporiadať s nárastom množstva práce a ďalšími organizačnými zmenami.

I.2 Zmeny v rodinnej oblasti

V západnom svete bol po druhej svetovej vojne pravdepodobne najväčšou zmenou, nárast počtu žien, ktoré sa zapojili do pracovného procesu a nárast počtu žien v netradičných povolaniach (Greenhaus & Parasuraman, 1999). Pôvodný, tradičný model rodiny, v ktorom otec zabezpečuje rodinu finančne a matka sa stará o deti a domácnosť pomaly prestáva existovať. V post-socialistických krajinách však k tejto zmene nedošlo. Ženy tu tvorili v podstate takmer polovicu pracovnej sily, pričom k zdarnému zvládaniu pracovných a rodinných povinností im mali pomôcť veľkorysé možnosti štátnej starostlivosti o deti vo forme jasí a predškolských zariadení. Preto je možné motívy vyššieho záujmu o problematiku vzťahov medzi prácou a rodinou hľadať inde.

Druhou výraznou zmenou bol nárast rozvodovosti a vyšší počet slobodných matiek, ktoré majú so zladovaním potiaže už len z objektívnych dôvodov vlastných fyzických kapacít a taktiež z viditeľných finančných dôvodov.

Postupná premena hodnôt smerom k preferencii rodiny je ďalšou zmenou, ktorá tlačí na snahy dosahovania harmónie medzi pracovnou a rodinnou sférou. Podľa nedávnych štúdií, pomerne veľké množstvo zamestnancov by bolo ochotných vymeniť príjem a pracovný postup za zvýšenú flexibilitu a možnosť tráviť s rodinou viac času (podľa Gottlieb, Kelloway, & Barham, 1998). Partneri znovu prejednávajú tradičné gendrové roly, aby sa dokázali prispôsobiť novej realite a očakávaniam. Aj keď je väčšina starostlivosti o deti na ženách, je badať posun aj u mužov. Hlavne mladšia generácia sa začína viac angažovať v rodinných aktivitách a prejavuje väčšiu ochotu prispôsobiť prácu rodinným potrebám (Lewis, 1996).

Očakávané starnutie populácie v blízkej budúcnosti bude znamenať, že čoraz väčšiemu množstvu zamestnancov pribudne okrem rodičovských povinností aj opatera vlastných rodičov. Pre týchto ľudí bude dôležitá kvalita pracovného prostredia a zároveň aj kompenzácia, ktorú dostávajú (Gottlieb et al., 1998). Podľa novej psychologickéj zmluvy zamestnanci už neočakávajú prácu na celý život, ale príležitosti pre sebarozvoj. Zvyčajne sa príležitosť pre sebarozvoj interpretuje ako miera zamestnatelnosti pracovníka, ale na základe vzájomnej závislosti práce a rodinného života zahŕňa aj príležitosti pre nájdenie optimálnej rovnováhy medzi oboma oblasťami (Lewis, 1996), a

práve prostredníctvom ponúkanej flexibility je možné naplniť aj tieto rozvojové ambície pracovníkov.

I.3 Filozoficko-sociologický kontext premeny práce

V globálnom a tekutom postmodernom svete sa do popredia najžiaducejších hodnôt tlačí flexibilita a mobilita (Bauman, 1999), na rozdiel od stability a nemennosti situácie industriálneho veku. Flexibilizácia a mobilizácia práce a pracovnej sily sa deje v dôsledku relokácií, prisťahovalectva, technologického pokroku, fúzií podnikov, reštrukturalizácii, automatizácii, zoštieňovaniu a mnohým ďalším ekonomickým faktorom. Flexibilita sa stala sloganom a jej aplikácia na pracovnom trhu je predzvesťou konca práce v takej podobe, v akej sme ju poznali dovtedy. Vďaka novej ekonomickej situácii a potrebe zoštieňovania vzniká mnoho nových zamestnaní, ľudia prestávajú byť dlhodobými, kľúčovými zamestnancami, naopak narastá outsourcovaná práca a vznik tzv. ne-kľúčových pozícií. Čoraz väčší počet týchto okrajových pracovných miest značnou mierou prispieva k deštandardizácii práce. Nastupuje éra práce krátkodobej, otvorenej, alebo vôbec žiadnej zmluvy (Bauman, 2002), v ktorej treba pracovnému trhu dodať pružnosť, t.z. vláčnosť a poddajnosť, aby sa ľahko hnietol a modeloval, aby sa rozhybala jeho strnulosť. Tak rastú nároky na časovú flexibilitu zamestnancov, ktorí už nepracujú v jednom stálom zamestnaní, ale v niekoľkých „neúplných krátkodobých zamestnaniach“, pre rôzne spoločnosti. Výsledky práce musia byť prístupné k okamžitej spotrebe priamo na mieste. A takí musia byť aj pracujúci – flexibilní, stále k dispozícii, schopní kedykoľvek a kdekoľvek uspokojiť potreby zákazníka. Štandardizovaný systém zamestnania na plný úväzok začína v rámci aktuálnych a perspektívnych racionalizačných vln, vďaka flexibilizácii svojich troch nosných pilierov – práva, pracoviska a pracovnej doby, postupne strácať pevné obrysy a súdržnosť. Šíria sa flexibilné, pluralizované formy neúplného zamestnania (Beck, 2004). V blízkej budúcnosti by to isté mohlo platiť o priestorovej koncentrácii. Kooperácia v rámci podniku môže byť riadená elektronicky, môže byť organizovaná decentrálna, t.z. difúzna a nezávislá na mieste. Táto priestorová dekoncentrácia môže mať podobu od uvoľňovania predpisov regulujúcich prítomnosť na pracovisku, tvorenia virtuálnych tímov, až po vyčlenenie a plnenie určitých dielčích funkcií

formou elektronickej práce z domova. Hranice medzi prácou a nepracou sa tak aj vďaka technologickému pokroku, ale hlavne z nutnosti zaistiť si prostriedky na živobytie, stávajú pohyblivými, prípadne sa úplne stierajú a vytvárajú tak podmienky pre vstup súkromnej sféry do pracovnej oblasti a naopak.

I.4 Historický vývoj vzťahu medzi prácou a rodinou

Historický vývoj a prechod od agrárnej k industriálnej spoločnosti znamenal pre vzťah medzi prácou a rodinou zásadnú zmenu. Prvé použitie slova „pracovná sila“ v zmysle fyzickej námahy smerujúcej k zabezpečeniu materiálnych potrieb komunity pochádza z obdobia koncom 18. storočia. O storočie neskôr začala mať pracovná sila význam „kolektívu pracujúcich a slúžiacich“ a krátko nato i význam odborov a ďalších orgánov, ktoré oba predchádzajúce významy prepojili a vytvorili tak politický problém a nástroj politickej moci (Bauman, 2002).

Pred obdobím priemyselnej revolúcie, v agrárnej spoločnosti, nebola práca od rodinného života oddelená. Naopak, bola jej každodennou súčasťou. Domácnosti boli sebestačné, práca sa vykonávala v domácom prostredí a nebola zamestnaním, ale spôsobom ako prežiť. Rodiny si samé pestovali obživu, prípadne sa venovali iným remeslám, ktoré barterovým obchodom vymenili za produkty iných rodín. Domácnosť bola pracoviskom, všetci členovia vrátane detí tvorili pracovnú silu a boli vzájomne kolegami. Rodina bola základnou ekonomickou jednotkou. Vďaka nedostatku rozvinutej infraštruktúry boli od iných rodín pomerne izolované a preto boli rodinné zoskupenia širšie, zahrňujúce niekoľko generácií. Vďaka izolovanosti boli členovia rodiny na sebe závislí, rozvetvená rodina bola kohézna, vzájomne si poskytovali pomoc a podporu. Neexistoval koncept nukleárnej rodiny, tak ako ho poznáme dnes. Problémy so zladzovaním práce a rodiny sa v podstate nevyskytovali, ak boli nejaké konflikty, väčšinou sa týkali interpersonálnych vzťahov medzi príbuznými.

Priemyselná revolúcia a nástup trhovej ekonomiky však spôsobil postupnú separáciu pracovnej a rodinnej oblasti. To najmä fyzicky, pretože po prvýkrát sa výkon práce nespájal s pobytom v domácnosti, resp. okolo domácnosti, ale preskupoval a zoskupoval sa do istých oblastí, ktoré tak dali za vznik prvým fabrikám. Vznik tovární

vyrábajúcich odev, alebo obuv znamenal, že sa do pracovného procesu mimo domácnosti zapojili aj ženy. Bauman túto etapu nazýva dobou ťažkého kapitalizmu a platená práca v nej získala ústredné postavenie, stala sa zdrojom istoty a bezpečia. Tým, že bola stála, stabilná, daná, nemenná, umožňovala ľuďom stanoviť si dlhodobé ciele, ktoré boli jasne určené a predovšetkým boli viazané na jedno miesto. Práca a rodina už boli oddelené funkcie, čo logicky viedlo k nutnosti prerozdeliť čas venovaný práci a domácnosti a tým k nárastu pravdepodobnosti konfliktov a problémov so zladzovaním domácich a pracovných povinností. V období industrializácie dochádzalo pod vplyvom presúvania pracovníkov bližšie k továrňam k urbanizácii, továrne umožnili definovať prácu ako zamestnanie a došlo k oddeleniu zamestnávateľov od zamestnancov. Práve z tohto obdobia pochádzajú základné znaky práce, tak ako ich poznáme my, spolu s úlohami a funkciami, ktoré mala práca plniť. Pracovisko sa stalo štruktúrovaným prostredím, kde mal každý svoju úlohu a zamestnanci boli vedení k lojalite voči organizácii. Význam, ktorého dosiahla práca v industriálnej spoločnosti nemá v dejinách obdoby (Beck, 2004). V tomto období bolo zaznamenané aj obrovské zasahovanie zamestnávateľa do života ľudí. Budovali im domy, knižnice, kostoly, poskytovali zdravotnú starostlivosť, dokonca v obmedzenej miere poskytovali aj starostlivosť o deti, čo spôsobilo takmer úplnú závislosť pracovníkov na svojom zamestnávateľovi. Zamestnávatelia takýmto zasahovaním do života svojich ľudí sledovali aj to, aby mali podmienky na čo najlepšie sústredenie sa na prácu a zvyšovali svoju produktivitu. Vďaka tomu, čo poskytovali svojim zamestnancom, mohli vyplácať nízke mzdy. Tie však nie vždy postačovali na udržanie životnej úrovne, preto boli v mnohých prípadoch nútené pracovať aj ženy. Vzťahy, boje a konflikty medzi pracovníkmi a zamestnávateľom a medzi rodinami a pracoviskom začali vznikať práve v tejto dobe a dali základ pre pracovno-rodinné konflikty, ktoré sa v neskoršej dobe vplyvom ďalších faktorov ešte zintenzívnili.

S nástupom 20teho storočia sa v 30-40tych rokoch udiali ďalšie radikálne zmeny v pracovnej sile, prejavujúce sa hlavne v západnom svete. Na tieto zmeny mala vplyv predovšetkým hospodárska kríza a 2. svetová vojna. V období hospodárskej krízy, keď nebol dostatok práce, ocitli sa ženy medzi prvými prepustenými. V tomto období sa začali prvýkrát objavovať tvrdenia o ničivom vplyve, ktorý mala práca na ženy, hlavne manželky

a matky. Pracujúca žena bola podľa týchto tvrdení príčinou rodinných problémov. Aj samotný vznik prvých štúdií pracovno-rodinného konfliktu bol motivovaný obavami predpokladaného negatívneho dopadu, ktoré malo mať odchýlenie sa žien od tradičnej genderovej roly prácou mimo domácnosť a za plat.

Dramatická zmena nastala s príchodom vojny. Kým muži bojovali na frontoch, ženy sa starali o domácnosť a pracovali v továrňach na výrobu munície. Aj napriek pracovnej angažovanosti žien, stále pretrvávala predstava, že ženská rola je primárne rolou v domácnosti. Po skončení vojny a návrate mužov, pomer pracovníkov na pracovné miesta významne narástol a keďže muž bol považovaný za primárneho žiteľa rodiny, boli ženy opätovne prepúšťané a zaradené do práce v domácnostiach. V rastúcej ekonomike bol navyše jeden príjem postačujúci, ľudia sa začali s urbanizovaných miest sťahovať do predmestí, čo viedlo k ešte väčšej separácii pracovného a rodinného života, a zároveň podporovalo rodovú separáciu – práca pre mužov, a rodina, domácnosť pre ženy.

Od 70-tych rokov 20. storočia nastáva v západných krajinách historicky najväčší vstup žien na trh práce. Jeden príjem je pre udržanie životného štandardu často krát nepostačujúci. Vďaka zmene pozície, ktorú žena v spoločnosti zastáva je tento vstup umožnený. Na druhej strane, dvojpríjmové rodiny čelia väčším problémom ako zladať súkromie s prácou a týka sa to predovšetkým nukleárných rodín, žijúcich vo veľkej vzdialenosti od ostatných príbuzných, ktorí by im mohli pomôcť.

I.5 Historický a sociálny kontext zladžovania pracovného a rodinného života v našich podmienkach

U nás je historický a sociálny kontext problematiky zladžovania pracovného a súkromného života odlišný od západných krajín. Zmeny, ktoré prebiehali v posledných 50-tych rokoch sa týkali predovšetkým spôsobov formovania a fungovania rodiny, vymedzenia rodinných rolí mužov a žien, foriem a stratégií rodiny vo vzťahu k práci a životnému štýlu. Rodina sa po druhej svetovej vojne odklonila vo svojich atribútoch od západoeurópskeho smerom k východoeurópskemu typu rodiny, aby sa po zmene režimu,

vplyvom prudkých premien v demografickom správaní, opäť postupne transformovala na západoeurópsky typ (Čermáková, Křížková, Maříková, Hašková, & Linková, 2002).

Cieľom socialistického režimu bola sociálna a ekonomická emancipácia žien prostredníctvom plnej zamestnanosti matiek, podporovaná štátnymi predškolskými zariadeniami, ktoré umožňovali ženám pracovne sa angažovať. V 50-tych a 60-tych rokoch tak nastal prudký nárast počtu týchto zariadení (Kocourková, 2002). Od roku 1990 nastal posun v poskytovaní predškolskej starostlivosti, hlavne formou jaslí, smerom k častejšiemu využívaniu rodičovskej dovolenky do 3 rokov veku dieťaťa. Štátne výdavky na predškolskú starostlivosť prudko poklesli, kým poplatky za ich využívanie narástli. Mnoho služieb a najmä jaslí do konca 90-tych rokov takmer zaniklo (tamtiež, 2002). Starostlivosť v súkromných zariadeniach je finančne menej dostupná a nutnosť dvoch príjmov stále pretrváva. Aj napriek týmto možnostiam, bolo aj minulosti pomerne náročné zladovať rodinné a pracovné povinnosti.

Po transformácii na trhovú ekonomiku narazil pôvodný zámer, aby sa ženy venovali výhradne rodine a opustili pracovnú sféru, na neschopnosť ekonomicky zabezpečiť rodinu z jedného príjmu (Kocourková, 2002). Pôvodne sa očakávalo, že koniec nutnosti pracovať povedie k riešeniu problému nezamestnanosti, na základe logiky, že ženy radšej ostanú v domácnosti. To sa však vďaka finančnej situácii rodín nepodarilo doceliť. Všetky ekonomické reformy boli založené na modeli dvojpríjmovej domácnosti, z tohto dôvodu je stále udržiavaná vysoká zamestnanosť žien. Zo strachu pred stratou práce a potrebe zabezpečiť aspoň aký-taký príjem sa ako najvhodnejšia ukázala stratégia rodičovskej dovolenky. Tá umožnila takisto riešiť problém s nedostatkom predškolských zariadení a služieb, resp. s ich vysokou cenou. Na druhej strane tak dlhá pauza vyústila do problému matiek, vrátiť sa na pracovný trh. Tak sa pozícia ženy oslabila a nie je schopná konkurovať v súťaživom a slabo regulovanom pracovnom trhu. Zladovanie pracovných a rodinných povinností sa pod tlakom stáva čoraz náročnejšie.

Pokiaľ ide o trendy v rodine, zmeny viedli k rozrôzneniu foriem rodinného usporiadania, k zviditeľneniu marginálnych typov rodiny a rozširovaniu významu pojmu rodiny. Z genderovej perspektívy zatiaľ stále pretrváva stereotypné prisúdenie zodpovednosti za domácnosť a jej chod žene. Priemerne žena venuje domácnosti 25

hodín týždenne, kým muži približne 10 hodín, zodpovednosť za starostlivosť o deti je v 75% pripisovaná ženám, rovnomerné rozdelenie zodpovednosti medzi muža a ženu je vo zvyšných 25% prípadov (Křížková, 2002).

Dnes sa pracovného procesu účastní 43,9% žien, pričom drvivá väčšina z nich pracuje na plný úväzok, pretože základným atribútom našich domácností je nutnosť dvoch príjmov. Zo všetkých zamestnaných žien, na skrátený úväzok pracuje iba 8,4% žien a 2,2% mužov. Priemerná týždenná pracovná doba mužov je 43 hodín, u žien je to 39,5 hodín týždenne (ČSÚ, 2006), až 65% dotazovaných stredných a vyšších manažérskych pracovníkov pracuje týždenne viac ako 45 hodín a pracovné zvyklosti majú pre nich dôsledky v podobe psychického napätia alebo poruchy. Tento názor prevažoval v Českej republike (41 %) a na Slovensku (48 %). Ako uvádza Křížková (2002, str. 22) „dvojitá pracovná záťaž žien nebýva doceňovaná, naopak býva konštruovaná ako konfliktná oblasť, v ktorej jedna záťaž bráni stopercentému výkonu v druhej oblasti. Zo sociologických výskumov však vyplýva, že ženy chápu rodinu a prácu ako vzájomne previazaný celok svojich zodpovedností a povinností a považujú svoj život za úspešný až vtedy, keď zvládajú oboje“. Pokiaľ ide o spokojnosť ľudí s pracovnou dobou, uvádza viac než polovica, že sú spokojní, avšak ďalších 40% by chcelo pracovať menej než aktuálne. Toto pranie je zvlášť citelné u ľudí pracujúcich 50 a viac hodín týždenne.

I.5.1 Opatrenia na trhu práce a zladžovanie pracovných a rodinných povinností

Problematike zladžovania pracovných a rodinných povinností sa v našich podmienkach začala venovať pozornosť až v súvislosti s prípravami a vstupom do EÚ, v snahe zladiť legislatívu. Predtým bola problematika zladžovania a rodovej rovnosti v dôsledku problémov spojených s prechodom na trhovú ekonomiku iba okrajovým problémom a preto bola odsunutá mimo hlavné priority (Kocourková, 2002). Podľa Direktív Európskej Únie sme sa ako členská krajina, zaviazali podriaďovať obmedzeniam na pracovnú dobu a podporovať rodičovskú dovolenku. Cieľom tejto direktívy je umožniť mužom a ženám zladžovať nároky práce a súkromného života (podľa (Dex & Scheibl, 2002).

Príkladom záujmu je ustanovenie Národného akčného plánu zamestnanosti alebo Sektorový operační program rozvoje lidských zdrojů, ktoré poukazujú na nízky výskyt flexibilných foriem práce a potrebu vytvárania podmienok pre uplatnenie pružných foriem práce, ktoré by mali pomôcť pri zladžovaní pracovných a rodinných povinností. Flexibilné formy zamestnávania sú v zahraničí považované za jeden zo spôsobov znižovania nezamestnanosti a zvyšovania zamestnanosti žien, avšak v našich podmienkach bývajú využívané skôr za účelom maximalizácie zisku a čo najrentabilnejšieho využitia prevádzky zariadení (Čermáková et al., 2002). Nedá sa očakávať prudký nárast takýchto úprav práce z dôvodu pretrvávajúcej tradície plných pracovných úväzkov a v neposlednom rade aj preto, že sa tieto formy práce spájajú s nižším príjmom a nízkym statusom pozícií (napr. na čiastočný úväzok), na druhej strane pre zamestnávateľov to znamená vyššie náklady.

I.5.2 Legislatívne opatrenia

V tejto časti kapitoly uvádzam právne ustanovenia v Zákonníku práce, ktoré sa týkajú úprav pracovnej doby alebo sa problematiky zladžovania týkajú nejakým iným spôsobom a teoreticky by mohli byť zamestnancami využívané práve s cieľom zladžovania rodinných a pracovných povinností.

Úpravu pracovnej doby vymedzuje český zákonník práce Zákonom č. 262/2006 Sb., v časti IV. Ustanovenia, ktorými sa zapracovávajú predpisy Európskych spoločenstiev sú definované § 363. Z nich vyberáme paragrafy súvisiace so zladžovaním pracovných a rodinných povinností: § 47 spočívajúci v slovách „ak nastúpi zamestnankyňa po skončení materskej dovolenky alebo zamestnanec po skončení rodičovskej dovolenky v rozsahu doby, počas ktorej je zamestnankyňa oprávnená čerpať materskú dovolenku, do práce, zaradí ich zamestnávateľ na ich pôvodnú prácu a pracovisko; § 85, ktorí hovorí o možnosti pružnej pracovnej doby; § 86, 87 o konte pracovnej doby. Podľa § 103, odst. 4 je zamestnávateľ povinný tehotným zamestnankyniam, zamestnankyniam, ktoré koja, a zamestnankyniam-matkám do konca deviateho mesiaca po pôrode prispôbovať na pracovisku priestory pre ich odpočinok. § 191 spočívajúci v slovách „zamestnávateľ ospravedlní neprítomnosť zamestnanca v práci

po dobu ošetrovania dieťaťa mladšieho než 10 rokov alebo iného člena domácnosti...“¹. Nárok na materskú a rodičovskú dovolenku vymedzuje § 195, 196, 197 a dĺžka MD sa stanovuje na 28 týždňov, pri pôrode dvoch a viacerých detí naraz na 37 týždňov. K prehlbeniu starostlivosti o dieťa je zamestnávateľ povinný poskytnúť zamestnankyni a zamestnancovi na ich žiadosť rodičovskú dovolenku. RD sa poskytuje matke dieťaťa po skončení MD a otcovi od narodenia dieťaťa, a to v rozsahu, o aký požiadajú, nie však dlhšie než do doby, kedy dieťa dosiahne veku 3 rokov. Materskú a rodičovskú dovolenku sú zamestnankyňa a zamestnanec oprávnení čerpať súčasne². Nárok na dovolenku na zotavenie prislúcha zamestnancom v rozsahu 4 týždňov³. Ak tehotná zamestnankyňa, zamestnankyňa-matka alebo dojčiaca zamestnankyňa pracujúca v noci požiada o zaradenie na dennú prácu, je zamestnávateľ povinný jej žiadosti vyhovieť⁴. Ďalej, je zamestnávateľ podľa § 241 povinný vyhovieť žiadosti o skrátený pracovný úväzok, ak mu v tom nebránia závažné prevádzkové dôvody. Podľa § 240 môžu byť zamestnanci starajúci sa o deti do 8 rokov vysielaní na pracovnú cestu mimo obvod obce svojho pracoviska alebo bydliska, len so svojím súhlasom. Zamestnanci, ktorí sa starajú o dieťa mladšie než 1 rok nesmú byť zamestnávaní prácou presčas.

Od septembra 2007 platí na Slovensku Zákon NR SR č. 311/2001 Z.z - Zákonník práce. So zamestnancom je možné uzatvoriť pracovný pomer na kratší pracovný čas, ako je ustanovený týždenný pracovný čas, pričom zamestnanec v pracovnom pomere na kratší pracovný čas sa nesmie zvýhodniť alebo obmedziť v porovnaní s porovnateľným zamestnancom zamestnaným na ustanovený týždenný pracovný čas⁵. Na zamestnancov pracujúcich menej ako 15 hodín týždenne sa nevzťahuje zákaz výpovede podľa § 64 s výnimkou odseku c) podľa ktorého výpoveď nemôže dostať tehotná zamestnankyňa, zamestnankyňa na MD, RD a zamestnanec na RD, alebo keď sa osamelá zamestnankyňa/nec starajú o dieťa mladšie ako tri roky. Z hľadiska zladovania pracovného a rodinného života je možné, aby zamestnanec pracoval formou **domácej**

¹ ...podľa § 115 občianskeho zákonníka v prípadoch podľa § 25 zákona o nemocenskom poistení zamestnancov alebo podľa § 39 zákona o nemocenskom poistení a po dobu starostlivosti o dieťa mladšie než 10 rokov z dôvodov stanovených podľa § 25 zákona o nemocenskom poistení zamestnancov alebo v § 39 zákona o nemocenskom poistení alebo z dôvodu, kedy sa fyzická osoba, ktorá sa o dieťa inak stará, podrobila vyšetreniu alebo ošetrovaniu v zdravotníckom zariadení, ktoré nebolo možné zabezpečiť mimo pracovnú dobu zamestnanca, a preto sa nemôže o dieťa starať“.

² § 198, ods. 1, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

³ § 213, ods. 1, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, s výnimkou zamestnancov zamestnávateľov podľa § 109, ods. 3 a pedagogických pracovníkov (§ 213, ods. 2, 3).

⁴ § 239, ods. 1, 2

⁵ § 49, ods. 1, 5, Zákona NR SR č. 311/2001 Z.z - Zákonník práce

práce alebo telepráce.⁶ Podľa tohto zákona môže zamestnanec vykonávať prácu doma, alebo na inom dohodnutom mieste, s použitím informačných technológií v pracovnom čase, ktorý si sám rozvrhuje. Nepatrí mu však mzda za prácu nadčas, mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok či mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu. Zároveň má zamestnávateľ prijať opatrenia, ktoré predchádzajú izolácii zamestnanca od ostatných zamestnancov a dávajú mu možnosť stretávať sa s ostatnými zamestnancami. Za takúto prácu sa však nepovažuje práca, ktorú zamestnanec vykonáva príležitostne alebo za mimoriadnych okolností so súhlasom zamestnávateľa, alebo po dohode s ním. Podobne ako v českom Zákonníku práce, zamestnávateľ môže zamestnanca vyslať na pracovnú cestu mimo obvod pracoviska alebo bydliska len so súhlasom zamestnanca. Zákon však nie je obmedzený iba na zamestnancov starajúcich sa o deti do 8 rokov.⁷ Možnosť pružného pracovného času je stanovená § 88, už však neplatí, že pri stanovenom týždennom pracovnom čase 40 hodín, musí základný pracovný čas tvoriť minimálne 5 hodín denne, ustanovenie základného pracovného času, počas ktorého musí byť zamestnanec na pracovisku sa ponecháva na zamestnávateľa. Paragraf 89 špecifikuje pružný pracovný čas na: pružný pracovný deň, pružný pracovný týždeň a pružné štvortýždňové pracovné obdobie. Ak to prevádzka zamestnávateľa dovoľuje, je zamestnávateľ povinný povoliť zamestnancovi na jeho žiadosť zo zdravotných dôvodov alebo z iných vážnych dôvodov na jeho strane vhodnú úpravu určeného týždenného pracovného času.⁸ Pracovníkovi s kratším pracovným časom nesmie byť nariadená práca nadčas.⁹ Ak zamestnanec pracuje na pružný pracovný čas, tak sa prekážky v práci na jeho strane posudzujú ako výkon práce s náhradou mzdy len v rozsahu, v ktorom zasiahli do základného pracovného času. V rozsahu, v ktorom zasiahli do voliteľného pracovného času, sa posudzujú ako ospravedlnené prekážky v práci, nie však ako výkon práce a neposkytuje sa za ne náhrada mzdy. Prekážky v práci na strane zamestnávateľa sa posudzujú ako výkon práce, ak zasiahli do pracovnej zmeny zamestnanca.¹⁰ Pracovné podmienky mužov a žien starajúcich sa o deti upravujú § 160-162 Zákona NR SR č.

⁶ § 52 Zákona NR SR č. 311/2001 Z.z - Zákonník práce

⁷ To neplatí, ak vyslanie na pracovnú cestu vyplýva priamo z povahy dohodnutého druhu práce alebo miesta výkonu práce alebo ak možnosť vyslania na pracovnú cestu je dohodnutá v pracovnej zmluve (§ 57 Zákona NR SR č. 311/2001 Z.z - Zákonník práce).

⁸ § 90, ods. 11 Zákona NR SR č. 311/2001 Z.z - Zákonník práce

⁹ § 97, ods. 2 Zákona NR SR č. 311/2001 Z.z - Zákonník práce

¹⁰ § 143, ods. 1 a 3 Zákona NR SR č. 311/2001 Z.z - Zákonník práce

311/2001 Z.z. Ak požiada tehotná žena a žena alebo muž trvale sa starajúci o dieťa mladšie ako 15 rokov o kratší pracovný čas alebo o inú vhodnú úpravu určeného týždenného pracovného času, zamestnávateľ je povinný jej žiadosti vyhovieť, ak tomu nebránia vážne prevádzkové dôvody. Tehotná žena, žena alebo muž trvale sa starajúci o dieťa mladšie ako tri roky, osamelá žena alebo osamelý muž, ktorí sa trvale starajú o dieťa mladšie ako 15 rokov, sa môžu zamestnávať prácou nadčas len s ich súhlasom.¹¹ MD je vymedzený rovnakým rozsahom ako v ČR.¹²

Ani v českom, ani v slovenskom zákonníku práce nie je ustanovenie umožňujúce uplatnenie **zdieľaného pracovného miesta**, alebo **stlačeného pracovného týždňa**. Keďže však pre oba zákonníky platí, že čo nie je zakázané, je povolené, tieto úpravy práce pripadajú do úvahy. Podľa slovenského Zákonníka práce je možné stlačený pracovný týždeň uplatniť na základe pružného pracovného týždňa,¹³ v tom prípade, si zamestnanec volí dĺžku smeny tak, aby nepresiahla 12 hodín denne a 40 hodinový pracovný týždeň môže odpracovať za 4 dni, po 10 pracovných hodín.

Zákonník práce upravuje pracovné podmienky žien, predovšetkým tehotných žien a matiek. Okrem výsad, ktoré zamestnávateľ musí ženám zo zákona poskytnúť, existuje niekoľko opatrení, ktoré zamestnávateľ môže, ale nemusí zaviesť (kľzáva pracovná doba, možnosť pracovať z domova apod.). Nie vždy sú však tieto opatrenia vnímané pozitívne. Pre niektoré skupiny zamestnancov môžu predstavovať vhodnú zámenku pre zníženie platu, alebo odobranie ďalších benefitov, ktoré prislúchajú zamestnancom na plný úväzok (dôchodkové pripoistenie, stravenky apod.).

II Interakcia práce a rodiny

Práca a rodina tvoria základnú súčasť ľudskej existencie. Naplňajú fundamentálne ľudské potreby a preto hrajú v živote človeka primárnu rolu. Štúdium a výskum práce alebo rodiny bývali tradične oddelené, ale mnohí poukázali na potrebu sledovania oboch oblastí vo vzájomnom prepojení, aby bolo možné sledovať ich vzájomný vplyv (Kanter, 1977). Roly poskytujú nielen formu a štruktúru sociálnym

¹¹ § 164, ods. 2, 3 Zákona NR SR č. 311/2001 Z.z - Zákonník práce

¹² § 166 Zákona NR SR č. 311/2001 Z.z - Zákonník práce

¹³ § 89, ods. 1, písm. b)

vzťahom medzi jedincami, ale takisto prostriedky, ktorými dosahujú dôležité internalizované životné ciele.

II.1 Zmeny v ponímaní a výskumoch vzťahov medzi prácou a rodinou

V priebehu desaťročí, počas ktorých sa výskum venoval sfére pracovného a rodinného života došlo k niekoľkým posunom. Najväčšia zmena nastáva v samotnom myslení o pracovno-rodinných vzťahoch. Stredom záujmu už v súčasnosti nie je špecifický problém starostlivosti o deti, netýka len žien a mladých pracovníkov, ale pozornosť sa presúva na širšiu oblasť pracovno-rodinných vplyvov, vo všeobecnosti u všetkých pracujúcich ľudí, bez ohľadu na pohlavie a vek (Kropf, 1999; V. A. Parker & Hall, 1992). V minulosti sa záujem sústreďoval predovšetkým na ženy s malými deťmi, dnes sa záber rozšíril na všetky vekové skupiny a starostlivosť nielen o deti, ale aj o starších ľudí, mužov, chorých a pod. Výsledkom súčasných zmien je aj to, že sa záujem výskumu nesústreďuje len na dopad rodinných záväzkov na pracovný výkon, ale naopak, aj na dopad pracovných očakávaní na súkromný život (Kropf, 1999).

V priebehu výskumnej praxe, vznikalo mnoho teoretických prístupov a modelov, ktoré sa zaoberali problematikou pracovno-rodinných vzťahov. V dôsledku rôznorodých prístupov sa súbor poznatkov stal natoľko neprehľadným, že vznikla potreba tieto zistenia sumarizovať, usporiadať a dať im nejakú logickú štruktúru.

Len málo autorov sa však pokúsilo o načrtnutie perspektívy vývoja výskumu pracovno-rodinnej problematiky v čase. V historickom kontexte, ktorý navrhla Julian Barlingová (1990), by sme mohli vidieť nasledujúci vývoj problematiky pracovno-rodinného konfliktu.

My sme si však dovolili toto delenie obohatiť o ďalšie postrehy z iných zdrojov:

1. prvé úvahy o tom, že sa práca a rodina navzájom ovplyvňujú sa objavujú v 30-tych rokoch
2. v období prvej a druhej svetovej vojny vznikli jedny z prvých centier pre starostlivosť o deti, ktorých matky mali pomáhať pri výrobe zbraní a munície (Friedman & Galinsky, 1992).
3. obdobie 50-tych rokov je charakteristické zdôrazňovaním vzájomnej závislosti oboch sfér života, aj keď (vplyvom funkcionalizmu) v tomto období ešte pretrvávalo

presvedčenie, že oddelenie práce v domácnosti od zamestnania je nielen nevyhnutné, ale aj vhodné z hľadiska minimalizácie súťaživosti medzi mužmi a ženami a tým prispieva k rodinnej kohézii a minimalizuje nerovnováhu. Teórie o inštitúcii práce a analýzy vzťahu zamestnanca k práci vynechávali úvahy o možnom prepojení s rodinou, ktorá by mohla súperiť s prácou ako centrálnym životným záujmom (podľa Bielby, 1992)

4. v 60-tych rokoch nastáva zmena v presvedčeniach o mužskej a ženskej role, v celkovom životnom štýle. Napriek tomu však boli výskumníci tlačení teoretickými predpokladmi, ktoré jednak podporovali oddelenosť práce a rodiny a takisto prehliadali interakciu medzi oboma doménami (D. D. Bielby, 1992).

5. až začiatkom 70-tych rokov začal prevládať uniformný predpoklad, že pracovná a rodinná rola sú vzájomne poprepletané. Spoločnosť očakávala, že ženy budú plniť jednotlivé roly simultánne, kým od mužov sa očakávala v plnení rolových povinností následnosť. Znamená to, že od otcov v práci sa neočakávalo, že sa budú zapodievať rodinnými povinnosťami v pracovnej dobe, kým pracujúca žena sa v práci mala zaoberať nielen pracovnými úlohami, ale aj rodinnými záležitosťami, pokiaľ si to situácia vyžadovala. Výskum v tomto období bol pomerne limitovaný (Friedman & Galinsky, 1992). Tu má významné postavenie Kanterova monografia – *Work and Family in the United States* z roku 1977 (podľa Bielby, 1992). Prvý krát sa v nej uvažuje o spojení, prepojení, vzájomnom ovplyvňovaní práce a rodín a subjektívnej zmene preferencie zamestnancov v orientácii na prácu alebo na rodinu v čase. Presadzuje dôležitosť skúmania procesuálnej povahy dynamiky práce a rodiny. Ako uvádza Bielby (1992), v tomto období začalo postupne konvergovať niekoľko línií výskumu. Začala sa spochybňovať separácia obidvoch sfér, v prospech úvah o ich širšom prepojení. Výskum dvojkariérových manželstiev upriamil pozornosť na integráciu práce a rodiny na individuálnej úrovni.

6. až v 80-tych rokoch (Friedman & Galinsky, 1992) sa plne dostáva uznania prepojenosti pracovnej a súkromnej sféry a ich vzájomným vplyvom, avšak výskumy sa centrujú len na jeden smer – na vplyv práce na rodinný život. Výskumné témy neskorších 80-tych a 90-tych rokov boli už rôznorodejšie, dôraz sa kládol na vzťah medzi štruktúrnymi a psychologickými charakteristikami pracovnej roly, na pracovno-rodinný konflikt, kvalitu rodinného života, začal sa sledovať takisto vplyv rodiny na pracovnú oblasť a firemné

opatrenia zamerané na integráciu pracovného a rodinného života. Sledovali sa relatívne špecifické faktory, ako produktivita, hľadanie práce, geografická mobilita, cestovanie a pod.

7. až v súčasnosti prevláda súhlas s tvrdením, že práca a rodina sa pre väčšinu ľudí v istých okamihoch prekrýva a aj štúdie sa orientujú na obidva smery pričom berú do úvahy širšie sociálne a kultúrne súvislosti. Zdôrazňuje sa nutnosť sledovania subjektívneho vzťahu jedinca k jednotlivým sféram.

Zmeny v uvažovaní o problémoch zladovania pracovného a rodinného života viedli k zmenám vo výskumných otázkach, k zmene predmetu výskumu a prejavili sa aj v zmene orientácie na inú cieľovú skupinu. Tak sa otázkou stáva napríklad jednotka analýzy. Má ňou byť samotný jednotlivec, pár, rodina? Zedeck (1992) poukazuje na to, že pre výskum vzťahov medzi prácou a rodinou je najvhodnejšou analyzovateľnou jednotkou pár. Umožňuje prepojenie rôznorodých faktorov, ktoré môžu vplývať na zvládanie konfliktu, ako je napríklad rozdelenie rodinných povinností medzi manželov. Nenecháva tak v strede záujmu samostatného jedinca vytrhnutého z kontextu a ani nekomplikuje sieť vzájomných vzťahov a prepojení medzi jednotlivými členmi celej rodiny.

Mnoho autorov sa pokúsilo vniesť do tejto problematiky viac systematickosti. Príkladom je práca autoriek Eby a spol. (2005), ktorých monografia zahŕňa publikované články od roku 1980-2002. Väčšina metaanalytických štúdií sa zaoberala problematikou konfliktu medzi prácou a rodinou, ďalej sa zameriavali na súvislosť pracovno-rodinného konfliktu s dôsledkami pre pracovný život. Sem patrí napríklad metaanalytická práca Kossekovej a Ozekiovej (1998), ktorá sa sústreďovala na problematiku firemných personálnych politík a vzťahom medzi pracovnou a životnou spokojnosťou. Iné sumarizujúce práce sa orientovali na špecifické pracovno-rodinné opatrenia akými sú rôzne úpravy pracovnej doby a pracovného času (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999).

Dnes, na rozdiel od minulosti prevládajú snahy o konsolidáciu výskumu a vytvorenie integratívneho rámca, ktorý zvažuje obojstrannú povahu pracovno-rodinného konfliktu a jeho význam pre obe pohlavia. Integratívne modely neberú do úvahy iba priame vzťahy medzi pracovným a rodinným životom, tak ako to predpokladali konceptuálne modely (Barling, 1994), ale takisto premenné, ktoré tento vzťah

sprostredkujú. Pozornosť, aj keď v omnoho menšej miere sa venuje aj opačnému vplyvu rodinného života na fungovanie jednotlivca v pracovnej oblasti.

II.2 Práca a pracovná rola

Práca a spokojnosť s pracovnou rolou má významný vplyv na celkovú životnú spokojnosť človeka a môže byť zdrojom kompenzácie v prípade neúspešného fungovania v iných oblastiach života (napr. v rodine). Na druhej strane, nezdary v pracovnej sfére môžu najmä pri vysokej pozícii práce v hodnotovom rebríčku jedinca, ovplyvňovať fungovanie v ostatných oblastiach dospelého života.

Práca plní niekoľko funkcií – štrukturuje čas jedinca, určuje ako bude vyzerat' pracovný deň, či týždeň, poskytuje tak človeku možnosť orientácie. Je zdrojom zdieľania skúseností a sociálnych kontaktov, spolupracovníci a nadriadení sú zdrojom sociálnej opory. Práca poskytuje zmysel života, možnosť byť súčasťou niečoho, možnosť nechávať za sebou istú stopu. Pracujúci často pomocou svojej pozície vymedzujú seba samých („som lekár, som učiteľ“ apod.), práca je pre nich zdrojom identity a v mnohých prípadoch i statusu. V neposlednom rade je práca aj zdrojom činnosti, aktivity. Jej nedostatok či prebytok má negatívne konsekvencie na psychickú pohodu a fyzický stav jedinca

II.2.1 Mužská a ženská rola v práci

V západných kultúrach znamená gendrová perspektíva , že medzi mužmi a ženami sú prirodzené psychologické a behaviorálne odlišnosti dané príslušnosťou k určitému pohlaviu. Tieto sociálne konštruované roly kladú na mužov a ženy nemalé nároky, ktoré potom vplyvajú tak na pracovný, ako aj rodinný život..

Tradičné ponímanie rolí predpokladá, že sa od mužov očakáva orientácia na produktívnu prácu, ženám bola vymedzená oblasť rodinného života a starostlivosti o domácnosť. Muži sú tradične ponímaní ako živitelia a ochrancovia rodiny, kým ženy sa starajú o domácnosť a výchovu detí. V západných kultúrach sa s rodovou príslušnosťou spája špecifické správanie. Maskulinita predstavuje technickú kompetentnosť, súťaživosť, agresivitu a racionalitu. Feminita zase emocionálnosť, pasivitu, orientáciu na vzťahy a vrelosť. Toto tradičné rozdelenie gendrových rolí síce prechádza postupnou premenou,

prebieha však príliš pomaly. Preto je možné predpokladať, že v tak silne gendrovo ovplyvnenom prostredí, akými sú práca a rodia budú stále pretrvávajúť odlišné vzorce pre mužov i ženy . Navyiac, organizácie, ako sociálne konštruované entity tieto gendrové rozdiely ešte viac posilňujú (Nelson & Burke, 2002).

Pri zvažovaní pracovnej roly mužov a žien je treba brať do úvahy fakt pretrvávajúcej segregácie profesií podľa pohlavia v mnohých odvetviach. Obvykle dochádza k tomu, že ženy sú takmer úplne vylúčené z mužských povolání, na druhej strane však muži nie sú úplne vylúčení zo ženských povolání, resp. zaujímajú v nich väčšinou vedúce a riadiace pozície (Pleck, 1977). Pre väčšinu mužov, ktorých práca vnútorne neuspokojuje, platí, že zdôrazňujú jej význam tým, ako je náročná. Obete, ktoré musia priniesť, aby zabezpečili rodinu ich robia mužmi. Pracujúca žena v tomto ponímaní je zdrojom psychologickéj hrozby, pretože im berie hlavný zdroj ich identity. Preto muži pri vstupe žien na trh práce akceptujú ich zamestnanosť za predpokladu, že si plnia tradične určené povinnosti v rodinnej oblasti a kým má nižší plat a v práci nižší status než muž.

Pokiaľ ide o skúmaný dopad ženskej zamestnanosti, sledoval sa predovšetkým vplyv na tri premenné: 1) psychickú pohodu detí, pričom sa nepreukázali žiadne vyslovene negatívne alebo pozitívne vplyvy; 2) na manželskú spokojnosť – výskumy nepotvrdili, že by zamestnanosť žien vplývala na manželstvo negatívne; a do tretice 3) na moc v manželstve (marital power), predovšetkým na spolurozhodovaní sa preukázala mierne zvýšená participácia žien (Pleck, 1977).

Pracujúca žena venuje domácnosti menej času, ako žena, ktorá nie je zamestnaná. Celkový pokles množstva času, ktorý zamestnaná žena venuje rodine, nie je však plne porovnateľný s nárastom času v pracovnej sfére. V dôsledku toho, sa celková záťaž v pracovnej a rodinnej role kombinuje a pre pracujúce ženy je podstatne vyššia ako pre ženy činné iba v domácnosti.

Mimoriadne prínosné longitudinálne štúdie umožňujú zachytiť zmeny v preferencii pracovnej alebo rodinnej sféry v priebehu životného cyklu rodiny. Úzky vzťah žien k práci je charakteristický hlavne pre rané obdobie rozvoja kariéry, s dočasným poklesom v období uzavretia manželstva a spätným zvýšením významu práce, ktorý znova klesá s narodením dieťaťa (W. T. Bielby & Bielby, 1989). Stabilita vzťahu k práci je podľa

Lorenca a Mortimerovej (1985), ktorí porovnávali vzťah k práci u troch vekových skupín, najnižšia na začiatku a na konci pracovnej kariéry, kým jedinci v stredných rokoch majú k práci najstabilnejší vzťah.

II.2.2 Ženská a mužská rola v rodine

Muži a ženy vykonávajú v rodine odlišné úlohy. Ženy obvykle bežné, každodenné činnosti, ktoré sa neustále opakujú, majú skôr rutinný, nikdy nekončiaci charakter a ktorých výkon nie je tak markantný. Z tohto dôvodu nie sú ani nijak zvlášť oceňované. Mužské práce sa vyznačujú väčšou nepravidelnosťou, tvorivosťou a možnosťou odložiť ich na vhodnejšiu dobu (Křížková & Pavlica, 2004).

Pokiaľ ide o prerozdelenie rodinných zodpovedností, ženy trávia prácou v domácnosti približne 23 hodín týždenne, kým muži iba 13 hodín (podľa Křížková, Pavlica, 2004). Aj Pleck (1977) uvádza, že plne zamestnaní muži v porovnaní s plne zamestnanými ženami vykonávajú približne jednu tretinu domácich prác. V dôsledku intenzívnej angažovanosti mužov v práci, je ich aktivita v rodinnej role pomerne obmedzená. Rozptyl rozsahu angažovanosti mužov v rodinnej role sa objavuje skôr v dolnom rozmedzí, pričom sa nedá úplne vysvetliť iba nárokmi, ktoré na nich kladie pracovná rola. Skôr je to tak, že výkon v rodinnej role je daný tradičným rozdelením rodinných povinností. Ak by došlo k zníženiu pracovných povinností, s veľkou pravdepodobnosťou by to nepoviedlo k väčšiemu zapájaniu sa do domácich prác, ale skôr k možnosti venovať sa druhému zamestnaniu, alebo oddychovým aktivitám. Americký výskum J. Plecka (1977) poukázal na to, že muži nemenia intenzitu svojej angažovanosti v rodine, resp. podiel na spravovaní domácnosti, ani vtedy, ak sa manželka intenzívne zapája v pracovnej oblasti, resp. zastáva náročnú manažérsku funkciu. Ak sa aj nejakým spôsobom v rodine angažujú viac, je to skôr vo výchove detí než v starostlivosti o domácnosť. Vychádzal však zo situácie v USA koncom sedemdesiatych rokov, kde ešte v pomerne veľkej miere pretrvával model rodiny, v ktorom muž zabezpečoval rodinu finančne a žena sa venovala domácnosti. J. Wajcman (podľa Křížková, Pavlica, 2004) podobne uvádza, že delba práce medzi ženami v riadiacich pozíciách a ich partnermi zostáva podobná ako u manželstiev bez ženy

v manažerskej pozícii, pretože manžel je väčšinou rovnako orientovaný na kariéru a pracovný výkon. Väčšina týchto úloh leží na pleciach manželky, nech už je pracovná záťaž partnera akákoľvek. V tejto súvislosti hovoríme o tzv. druhej smene (Hochschild, 1989). U mužov – manažérov je to väčšinou naopak. Obvykle má rodinu a pokiaľ jeho partnerka pracuje, nemá výraznejšie manažérske ambície.

III Pracovno-rodinný konflikt

Definícia pracovno-rodinného konfliktu je postavená na základoch výskumu organizačného stresu (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), podľa ktorého je zdrojom stresu interrolový konflikt, resp. konflikt medzi dvoma rôznymi rolami. Greenhaus a Beutell (1985, s. 77) na základe tejto perspektívy definovali pracovno-rodinný konflikt ako „formu interrolového konfliktu, pri ktorom nie sú tlaky vyplývajúce z rolí v pracovnej a rodinnej oblasti v nejakom aspekte vzájomne kompatibilné. To znamená, že participácia v jednej z rolí je problematickejšia v dôsledku účasti v inej role.“ Táto definícia a priori predpokladá záporný vzťah medzi dvoma sférami a tento predpoklad sa odráža aj vo väčšine výskumných štúdií. Tento prístup je založený na hypotéze nedostatku (scarcity), ktorá stavia výskum na vyčerpatelnosti zdrojov (Edwards & Rothbard, 2000) a teórii konfliktu (Zedeck, 1992). Predpokladajú, že jedinci majú pevne dané množstvo psychologických a fyziologických zdrojov, ktoré rozdeľujú medzi jednotlivé roly, a že angažovanosť vo viacerých rolách tieto zdroje vyčerpáva. Tým, že jedinci majú množstvo zdrojov pevne určené, musia ich prerozdeľovať tak, aby zredukovali napätie vyplývajúce z týchto rolí. Ako uvádzajú Greenhaus a Beutell (1985), množstvo času a energie, ktoré má jedinec k dispozícii je limitované. Ako rastie tlak na naplnenie požiadaviek v rámci jednej domény, ostáva menej zdrojov na naplnenie požiadaviek iných rolí v ďalších oblastiach. Ak teda participujeme na viacerých rolách, konflikt je nevyhnutný (Marks, 1977), na druhej strane je normálnym a očakávaným dôsledkom fungovania jedinca vo viacerých rolách. V odbornej literatúre sa na označenie toho istého pojmu používajú aj výrazy pracovno-rodinný stres, tenzia, inkompatibilita alebo interrolový konflikt. Veľmi často používaným pojmom je pracovno-rodinná interferencia, ktorá sa v literatúre používa ako synonymum, avšak Carlson a Grzywacz (2008) poukázali na istú konceptuálnu odlišnosť medzi týmito pojmami. V minulosti sa v odbornej literatúre nevedla diskusia na

tému odlišenia pracovno-rodinnej interferencie a pracovno-rodinného konfliktu. Greenhaus a Beutell (1985) vo svojej pôvodnej formulácii konceptu explicitne uviedli, že pracovno-rodinný konflikt je svojou povahou bez smeru, a že smer dostáva až vtedy, keď sa jedinec priamo rozhoduje vyriešiť nekompatibilitu týchto tlakov nejakým spôsobom. V tomto bode určuje, či ustúpia pracovné alebo rodinné povinnosti. Z tohto pohľadu teda vyplýva, že pracovno-rodinný konflikt a interferencia sú rôzne fenomény, líšiac sa v čase a v individuálnom správaní. Napríklad je otázne, či zistený vzťah medzi vysokými pracovnými požiadavkami a intenzívnym pracovno-rodinným konfliktom¹⁴ reflektuje možnosť, že pracovné nároky zvyšujú riziko negatívneho prežívania vzájomne nekompatibilných pracovných a rodinných tlakov, alebo reflektuje tendenciu pracovných požiadaviek vyvolať takú odpoveď jedinca, ktorou vyrieši nekompatibilné tlaky tým, že bude favorizovať prácu. . Okrem toho, ak by sme boli schopní merať pracovno-rodinný konflikt a tiež aj interferenciu, viac by sme chápali osobné a kontextuálne faktory formujúce spôsob, akým jedinci riešia pracovno-rodinný konflikt a tiež to ako sa pracovno-rodinný konflikt pretavuje v interferenciu práce do rodinnej oblasti alebo interferenciu rodinných povinností do pracovnej oblasti (Carlson & Grzywacz, 2008). Pracovno-rodinný konflikt v podstate identifikuje, že existuje problém v nejakej oblasti (nedostatok času, energie, stres apod.), ktorý je prežívaný negatívne a interferencia definuje smer správaniu, ktorým sa existujúci konflikt bude riešiť. Vzhľadom k tomu, že autori s týmto konceptom prišli v období, kedy boli výskumné dáta pre túto prácu zozbierané, budem naďalej používať pojmy konflikt a interferencia ako synonymá, viediac, že sa nevyjadrujem konceptuálne najpresnejšie.

III.1 Smer interferencie medzi prácou a rodinou

V počiatočných výskumoch sa na problematiku pracovno-rodinného konfliktu pozeralo ako na jednodimenzionálny konštrukt. Neskoršie štúdie zdôrazňujú rozdiely v smere, ktorým práca ovplyvňuje rodinu a naopak, rodina ovplyvňuje prácu (Byron, 2005; Carlson & Perrewé, 1999; Cinamon, 2006; Frone, Russell, & Cooper, 1992a; Greenhaus & Beutell, 1985; Gutek, Searle, & Klepa, 1991; Kossek & Ozeki, 1998;

¹⁴ operacionalizovaným škálou, ktorá by mala merať pracovno-rodinný konflikt, ale v skutočnosti zachytáva interfeferenciu

Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996). Pracovno-rodinný konflikt (aj facilitácia) majú dva smery. V prvom prípade práca interferuje s rodinným životom, v druhom prípade je tento smer otočený. Znamená to, že takisto požiadavky, alebo zdroje na strane rodiny môžu ovplyvňovať pracovnú sféru. Jedná sa o samostatné konštrukty (Bakker & Geurts, 2004; Frone et al., 1992a; O'Driscoll, Ilgen, & Hildreth, 1992), medzi ktorými je však recipročný vzťah. Smer interferencie je daný subjektívnym hodnotením a reakciou jedinca, ktorou sa snaží o vyriešenie konfliktu (Greenhaus & Beutell, 1985).

Vzťah od práce k rodine je možno vysvetliť prostredníctvom kontroly, ktorú jedinec nad oboma oblasťami má. Bolger a spol. (podľa Tenbrunsel, Brett, Maoz, Stroh, & Reilly, 1995) uvádzajú, že angažovanosť (involvement) v rodine je ľahšie kontrolovateľná ako angažovanosť v práci. Keďže jedinec nemá možnosť ovplyvniť angažovanosť v práci, rodinná sféra bude tá, ktorá sa musí prispôbiť, čo podporuje smer konfliktu od práce k rodinnej sfére. Podobne uvažujú aj Guteková a spol. (Gutek et al., 1991), keď tvrdia, že jedinci majú viac voľnosti v prispôbovaní rodinného rozvrhu než pracovného.

Oba smery vzťahu práce a rodiny podporuje ďalej teória socializácie a ekonomická teória. Ekonomická teória obhajuje efektivitu partnerskej jednotky; to znamená, že čím vyšší je príjem jedného z partnerov, tým lepšie je, ak práca bude primárne ovplyvňovať tohto jedinca, čo podporuje vplyv práce na rodinu. Podobne, pre partnera s nižším príjmom je výhodnejšie, ak ho primárne ovplyvňuje rodina; podpora pre rodinu → pracovný smer vzťahu (podľa Tenbrunsel, 1995). Takisto pravdepodobne platí, že nároky zamestnávateľa na čas a energiu sú závažnejšie než nároky rodiny, pretože práca ekonomicky prispieva k pohode rodiny. Teória socializácie vychádza s predpokladu, že v priebehu vývoja sme socializovaní k istým rolám (muži = práca, ženy = rodina) a odmeňovaní za očakávané správanie. Teória tvrdí, že výsledkom socializácie je dominancia jednej roly, ktorá tak ovplyvňuje aj ostatné roly. Keďže od mužov sa očakáva uprednostnenie vzťahu k práci, tá bude mať väčší vplyv na rodinu. U žien, naopak, rodina bude vplývať viac na prácu.

Pozitívne a negatívne znamienko vzťahu (či ide o konflikt, alebo facilitáciu) je tiež možné podporiť niektorými teoretickými prístupmi. Small a Riley (1990) vysvetľujú negatívny vzťah pevnými zdrojmi ako sú čas, psychická a fyzická energia. Ak sa niektorý

z nich vyčerpá v jednej sfére, v druhej ho nebude dostatok. Teória kompenzácie (pozri ďalej) takisto ponúka vysvetlenie negatívneho vzťahu medzi doménami: nízka angažovanosť v rodinnej sfére sa spája s vysokou angažovanosťou v pracovnej oblasti. Prepojenie medzi prácou a rodinou môže byť teda jednosmerné, recipročné, alebo neexistujúce a znamienko vzťahu môže byť kladné alebo záporné (Tenbrunsel et al., 1995). Výskum sa tradične sústreďoval viac na negatívny vplyv práce na rodinný život, ale komplexná povaha tohto problému viedla k potrebe väčšieho počtu štúdií sledujúcich nielen negatívny, ale aj pozitívny vplyv rodiny na pracovný život. Uvažuje sa o dvoch hlavných typoch vzťahov: vplyv rodinných nárokov a požiadaviek na účasť na pracovnom trhu a vplyv na pracovný výkon; druhý typ vzťahov, na ktoré sa sústreďovala pozornosť je vplyv nárokov a podpory rodinných štruktúr na výkon v pracovnej role (Voydanoff, 1987). Nerovnováha v zameraní výskumov by znamenala len jednostranný pohľad na vzťah práce a rodiny, čo by mohlo poznačiť vývoj komplexnejších teórií a ochudobniť prístupy k programom a opatreniam, ktoré by mohli redukovať pracovno-rodinný konflikt a podporiť dosahovanie rovnováhy. Empirický výskum však potvrdzuje, že pracovné nároky ovplyvňujú rodinný život s väčšou pravdepodobnosťou než je tomu opačne (Aryee, Fields, & Luk, 1999; Burke & Greenglass, 1999; Eagle, Miles, & Icenogle, 1997; Geurts, Rutte, & Peeters, 1999; Gutek et al., 1991; Hall & Richter, 1988; Netemeyer et al., 1996; Svianteková, 2008b; Wiley, 1987; Williams & Alliger, 1994). Frone, Russel a Cooper (1992b) zistili, že interferencia práce do rodinnej oblasti sa v literatúre vyskytuje trikrát častejšie než naopak.

III.2 Formy pracovno-rodinného konfliktu

Pracovno-rodinný konflikt (v oboch smeroch), tak ako ho definovali Greenhaus a Beutell (1985) má tri formy, ktoré spolu súvisia. Interferencia môže byť jednak založená na časových obmedzeniach, čo znamená, že ak jedinec disponuje limitovaným množstvom času a investuje ho do jednej z rolí, zákonite mu na druhú oblasť zostane času menej (time-based). Časové nároky jednej roly teda interferujú s participáciou v druhej role. Ďalej sa interferencia prejavuje v podobe napätia (strain-based). Symptómy stresu (únava, rozrušenosť) vytvorené v jednej sfére, sa prenášajú do druhej

oblasti a naopak. Tretím, menej často uvádzaným druhom interferencie je nesúladsprávania, či jednaní v pracovnej a rodinnej role (behavior-based). V tomto prípade, jednanie, ktoré je funkčné v jednej role, je pre výkon druhej roly disfunkčné. Príkladom je prirovnanie k manželke a matke zastávajúcej manažérsku funkciu, ktorá vyžaduje iné správanie ako v rodine, čo môže viesť k vzniku napätia. Ďalším príkladom je povolanie učiteľky. Stáva sa, že správanie uplatňované v interakcii so žiakmi v škole sa prenáša aj domov a uplatňuje na ostatných členoch domácnosti, mnohokrát neúspešne. Pracovno-rodinný konflikt spôsobený odlišnosťami v rolovom správaní nebýva predmetom výskumu tak často ako ostatné dve formy a jeho výskyt je pomerne neistý (Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz, & Beutell, 1989). Jeho existencia je pravdepodobne závislá na schopnosti ľudí „prepnúť“ pri prechode medzi rolami. Nevysiešenou otázkou zostáva povedomie ľudí o potrebe zmeny správania, ich kapacity a ochote ho meniť. Jednotlivé formy pracovno-rodinného konfliktu môžu byť vyvolané rôznymi faktormi v práci a v rodine. Všetky tri formy konfliktu sú založené na jedincovom vnímaní a sú to samostatné konštrukty (Carlson, 1999), takže jeden z nich môže byť prežívaný intenzívnejšie než ostatné dva.

III.3 Pracovno-rodinná facilitácia

V kontraste s hypotézou nedostatku je hypotéza posilnenia (enhancement), alebo hypotéza obohatenia (enrichment) (Rothbard, 2001), či expanzionistická teória (Barnett & Hyde, 2001), podľa ktorých aktívna účasť na viacerých rolách má pozitívny vplyv a ľudia z nich môžu benefitovať. Tak môžeme ťažiť z väčšieho množstva zdrojov sociálnej opory, zručností, ktoré je možné prenášať z jednej oblasti do druhej.

Medzi pracovnou a rodinnou rolou teda nemusí dochádzať iba ku konfliktu, aj keď väčšina výskumov sa zameriava na negatívny prenos medzi oboma oblasťami (Frone, 2003). Niektoré výskumy však postulujú integráciu a posilnenie fungovania v oboch oblastiach, prostredníctvom mechanizmu posilnenia statusu a obohatenia osobnosti. Posilnenie statusu nastáva, keď zdroje nadobudnuté v jednej doméne využijeme v doméne druhej. Obohatenie osobnosti znamená prenos zručností, postojov alebo

perspektív získaných v jednej role a ich využitie pri riešení problémov v inej oblasti (Greenhaus & Parasuraman, 1999).

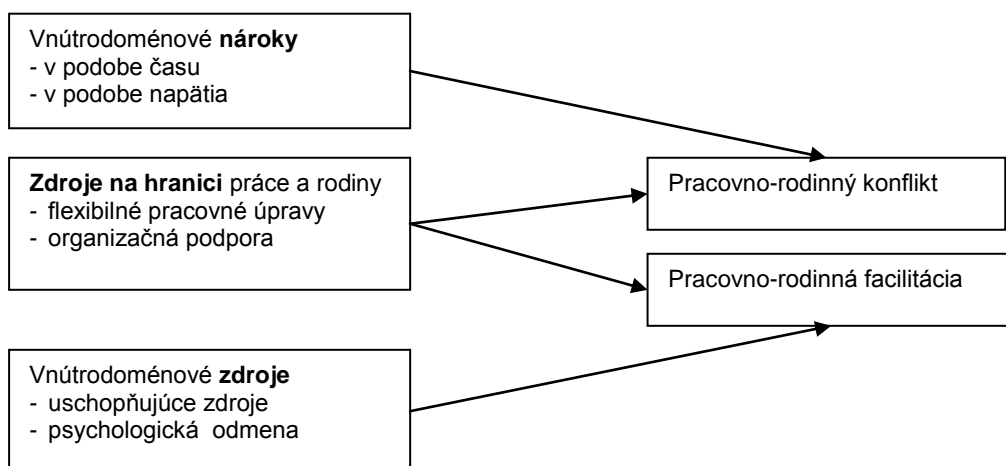
Veľmi podobný je aj koncept **pracovno-rodinnéj facilitácie**, ktorá je definovaná ako miera, v akej jedincova angažovanosť v jednej životnej doméne poskytuje zisky (rozvojové, afektívne, kapitál alebo efektivitu), ktoré prispievajú k lepšiemu fungovaniu v inej životnej doméne (práci či rodine) (Wayne, Grzywacz, Carlson, & Kacmar, 2007, s. 64), aj keď je tento pojem nahradzovaný mnohými ďalšími, ako napr. work-family enrichment, pozitívny prenos (spillover), enhancement¹⁵ (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006; Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Powell, 2006). Pracovno-rodinná facilitácia je teda pozitívna podoba rozhrania medzi prácou a rodinou. Frone (2003, s. 145) ju definuje ako stupeň, v ktorom činnosť v práci (doma) je jednoduchšia v dôsledku skúseností, zručností a príležitostí nadobudnutých alebo rozvinutých doma (v práci). Potvrdzuje to z časti aj výskum M. Rudermana a P. Ohlotta (podľa Křížková, Pavlica, 2004). Poukázali na to, že vo vzťahu k pracovnému výkonu a schopnosti viesť a motivovať ľudí, boli lepšie hodnotené tie manažérky, ktoré sa intenzívne venovali aj mimopracovným a s rodinou súvisiacim aktivitám. Z dôsledkov, ktoré z toho vyplývajú môže benefitovať tak zamestnanec, ako aj organizácia. Participácia v pracovnej aj rodinnej role súčasne sa nevylučuje (Barnett & Hyde, 2001).

Aj podľa Patricie Voydanoffovej sú premenné pracovnej a rodinnej oblasti prepojené nielen negatívne, teda pracovno-rodinným konfliktom, ale aj pozitívne prostredníctvom facilitácie. Pracovno-rodinný konflikt a facilitácia sú mechanizmy spájajúce procesy, prostredníctvom ktorých sú pracovné a rodinné charakteristiky v nejakom vzťahu k individuálnym, pracovným a rodinným premenným (Voydanoff, 2002). Znamená to, že v oboch sférach je možné nájsť také premenné, ktoré pôsobia ako požiadavky alebo nároky (demands) a prispievajú k zvýšeniu pracovno-rodinného konfliktu; na druhej strane je možné v oboch doménach nachádzať aj zdroje (resources), ktoré by mali podporovať pracovno-rodinnú facilitáciu. Napr. ženy môžu obohacovať pracovnú oblasť o skúsenosti a znalosti, ktorým sa naučili pri výkone rolí spojených s rodinným životom – starostlivosť o druhých, poskytovanie emocionálnej opory, empatie,

¹⁵ V našom jazyku nemáme dostatočne výstižné ekvivalenty, preto používam v niektorých prípadoch anglické názvy.

trpezlivosti, ale takisto organizácie chodu celej domácnosti (Křížková & Pavlica, 2004). To, či pôjde o konflikt alebo facilitáciu, závisí na tom ako bude jedinec hodnotiť požiadavky a zdroje pre ich splnenie. Bakker a Geurts (2004) svojim výskumom potvrdili model dvojakého procesu a rozdelenie premenných na strane práce na nároky a zdroje. Pracovné **nároky** sú fyzické, psychosociálne a organizačné aspekty práce, ktoré vyžadujú vytrvalé fyzické a/lebo mentálne úsilie a preto sú asociované s fyziologickými a/lebo psychologickými nákladmi (Bakker & Geurts, 2004); sú to štrukturálne alebo psychologické premenné spojené s rolovými požiadavkami, očakávaniami a normami, ktorým sa musí jedinec prispôbiť a podľa nich sa správať (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Pracovné **zdroje** poukazujú na také fyzické, psychosociálne a organizačné aspekty práce, ktoré pomáhajú spĺňať pracovné požiadavky a tým redukujú asociované fyziologické a/lebo psychologické náklady a zároveň stimulujú osobný rast a vývoj (Bakker & Geurts, 2004); resp. sú to štrukturálne alebo psychologické aktíva, ktoré uľahčujú výkon, znižujú nároky alebo generujú ďalšie zdroje (Demerouti et al., 2001). Procesy vyčerpania (exhaustion) alebo negatívneho spilloveru (Voydanoff, 2005) a prúdenia (flow) resp. pozitívneho spilloveru majú sprostredkujúcu úlohu vo vzťahu medzi pracovnými nárokmi a zdrojmi na jednej strane a negatívnou a pozitívnou interferenciou práce do rodinného života (teda konfliktom a facilitáciou) na strane druhej (Bakker & Geurts, 2004). Vnímanie pracovno-rodinného konfliktu alebo facilitácie pochádza zo subjektívneho hodnotenia rozsahu, v akom požiadavky bránia alebo zdroje podporujú výkon v pracovnej a rodinnej role.

Obr. 1 Model odlišného vs. porovnateľného významu pracovno-rodinného konfliktu a facilitácie (Voydanoff, 2004a)



Voydanoff (2004b) navrhla model tzv. „odlišného vs. porovnateľného významu vnútrodoménových nárokov a zdrojov“. Podľa tohto modelu majú 1) zdroje a 2) požiadavky v rámci pracovnej oblasti rôzny dopad na pracovno-rodinný konflikt a facilitáciu. Podobná situácia nastáva na strane rodiny. Nároky, resp. požiadavky sú v pozitívnom vzťahu ku konfliktu, kým zdroje sú v pozitívnom vzťahu k facilitácii (Voydanoff, 2004a). Model ešte rozšírila o nároky a zdroje na rozhraní pracovnej a rodinnej sféry (boundary-spanning), ktoré priamo ovplyvňujú aj pracovno-rodinný konflikt, aj facilitáciu. Kým vnútrodoménové nároky a zdroje pôsobia iba na doménu, v ktorej vznikli (napr. iba na prácu), zdroje a nároky na rozhraní oboch domén majú znaky, ktoré sú inherentnou súčasťou oboch sfér a zároveň operujú inými procesmi než vnútrodoménové premenné (Voydanoff, 2005). Obrázok č. 1 znázorňuje vzťahy týchto premenných.

Bakker a Geurtsová (2004) tiež poukázali na fakt, že vyčerpanie vyplývajúce z pracovných nárokov nekoreluje iba s negatívnou interferenciou práce do rodinného života, ale takisto negatívne koreluje s pozitívnou pracovno-rodinnou interferenciou (resp. s facilitáciou).

Vo všeobecnosti však možno uzavrieť, že korelácia medzi konfliktom a facilitáciou je len veľmi slabá, z výskumov vyplýva, že sa jedná o dva samostatné a nezávislé konštrukty (Bakker & Geurts, 2004; Grzywacz & Marks, 2000; Sumer & Knight, 2001) a nespádajú do jedného kontinua (Voydanoff, 2004a). Podobne Kirchmeyerová (1992) tvrdí, že konflikt a posilnenie sú pravdepodobne nezávislými dimenziami pracovno-rodinného rozhrania, čo znamená, že v niektorom aspekte môžu pracovná a rodinná rola kolidovať, inde sa môžu zase obohacovať.

V literatúre sa okrem konfliktu, či facilitácie hovorí o **pracovno-rodinnej rovnováhe** (work-family balance). Pracovno-rodinná rovnováha a pracovno-rodinný konflikt sú však dva samostatné psychologické konštrukty, pričom pracovno-rodinný konflikt prechádza pracovno-rodinnú rovnováhu (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009). Rovnováha medzi pracovnou a rodinnou sférou je definovaná ako spokojnosť a primerané fungovanie v práci a rodinnom živote s minimálnym rolovým konfliktom (Clark, 2001), pričom sa jedná skôr o proces neustálej snahy o dosiahnutie rovnováhy. Zamestnanci prežívajú rovnováhu pracovno-rodinného života vtedy, ak sú efektívni a spokojní v tých oblastiach života, ktoré sú pre nich významné (Carlson et al., 2009).

III.4 Modely interakcie medzi pracovnou a rodinnou oblasťou

Len málo teórií spája priamo prácu, nepracovnú oblasť a konflikt. Grandey a Cropanzano (1999) dokonca uvádzajú, že hypotézy vo výskume pracovno-rodinnej interakcie nie sú založené na silnom konceptuálnom rámci. Ak sa nejaká teória uvádza, obyčajne sa zakladá na teórii rolí (Kahn et al., 1964). Tá tvrdí, že nejasnosť, a/alebo vnútorný konflikt v rámci jednej roly povedie k nežiaducej situácii. Teória zároveň predpokladá, že stret viacerých rolí vedie k osobným (medzirolovým) konfliktom, pretože je vďaka konfliktným nárokom na čas, nedostatku energie, alebo nekompatibilnému správaniu v rámci rolí, stále čoraz náročnejšie úspešne plniť požiadavky s nimi spojené (Greenhaus & Beutell, 1985; Kahn et al., 1964). Grandey a Cropanzano (1999) však uvádzajú, že táto teória má niekoľko limitov: venuje menej pozornosti rodinným rolám, čo je, ako vyplýva z definície, pre porozumenie pracovno-rodinnému konfliktu zásadné. Okrem toho, teória rolí nešpecifikuje priamo moderujúce premenné, ktoré by mohli sprostredkovať vzťah medzi pracovnými a rodinnými stresormi a dôsledkami.

Existuje však aj niekoľko modelov, ktoré boli určené špecificky pre výskum pracovno-rodinného konfliktu. Rozdiely medzi nimi sú viditeľné v tom, akým spôsobom sa pozerajú a vysvetľujú hranice medzi „pracovným a nepracovným.“

III.4.1 Teória prenosu (spillover)

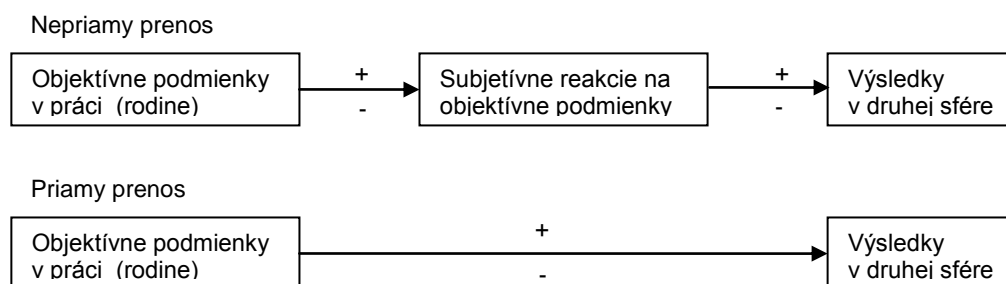
Podľa tohto modelu existuje istá podobnosť v tom, čo sa deje v prostredí práce a v prostredí rodiny a skúsenosti získané v práci ovplyvňujú aktivity v nepracovnej sfére. Nejde iba o skúsenosti, ale aj o prijatie postojov, ktoré sa takisto prenášajú do rodinnej oblasti. Napríklad, pozitívnu väzbu medzi pracovnou a rodinnou spokojnosťou potvrdili viaceré výskumy (Duxbury, Higgins, 1991; Frone et al., 1997; Parasuraman et al., 1996; Williams, Alliger, 1994). V rámci práce a rodiny sa jedná o prenos afektov (nálada, spokojnosť), hodnôt, zručností a pozorovateľného správania (Edwards & Rothbard, 2000). Každá zo sfér indukuje podobné štrukturálne vzorce v druhej z nich. Znamená to, že medzi správaním jedinca v oboch oblastiach neexistuje žiadna hranica. Vo vzťahu ku konfliktu, vysoké nároky v jednej z domén priamo ovplyvňujú jedincovu schopnosť úspešne splniť povinnosti v druhej doméne (Edwards, Rothbard, 2000). Staines (1980)

popisuje podstatu tohto modelu slovami: podobnosť, extenzia, generalizácia, identita, izomorfizmus, kontinuita a kongruencia. Na obrázku (

Obr. 1) je tento proces zobrazený graficky. Prenos môže prebiehať priamo alebo nepriamo, prostredníctvom subjektívneho hodnotenia a môže vyvolávať pozitívne aj negatívne dôsledky v druhej oblasti (Grzywacz, Marks, 2000; Kirchmeyer, 1992). Navyše je možné, že sa u jedného človeka vyskytujú oba procesy paralelne a teda sa vzájomne nevylučujú. Pozitívny prenos nastáva vtedy, ak sa spokojnosť, šťastie a stimulácia, ktorú jednotec získava z práce transformuje do pozitívnych pocitov a energie v súkromnej sfére alebo naopak.

K ďalším znakom tohto modelu patrí podľa Payton-Miyazaki a Brayfield (Zedeck, 1992): 1) aditívny aspekt- vyjadruje, že pocity súvisiace s prácou sú komponentom pocitov o živote všeobecne, teda že spokojnosť s prácou vedie k celkovej životnej spokojnosti a naopak, nespokojnosť s prácou celkovú životnú spokojnosť znižuje (Judge & Watanabe, 1993); 2) aspekt odcudzenia, podľa ktorého pocity spájané s prácou priamo ovplyvňujú pocity o živote všeobecne, čo znamená, že ľudia, ktorí sa cítia v práci bezvýznamní, sa budú považovať za bezvýznamných aj v ostatnom živote; 3) posledné je kognitívno/behaviorálny aspekt implikujúci, že práca je socializujúca sila, ktorá učí jedinca zručnostiam, hodnotám, očakávaniam a sociálnym úvahám, ktoré prenáša do rodinných interakcií. To znamená, že dopad postojov z jednej oblasti ovplyvňuje aj správanie v druhej doméne (Greenhaus & Parasuraman, 1999).

Obr. 1 Proces prenosu (Lambert, 1990)



Keďže je väčšina výskumných štúdií prierezového charakteru nie je možné určiť, či pozitívna korelácia odráža prenos z práce do súkromnej oblasti alebo zo súkromnej oblasti do pracovnej sféry. Takisto nie je v niektorých prípadoch možné určiť, či je prenos

pozitívny alebo negatívny. Poznáme totiž mnohokrát iba znamienko korelácie. Pozitívna korelácia medzi premennými môže v podstate odrážať dispozičné tendencie reagovať podobným spôsobom v rôznych situáciách (Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998).

III.4.2 Teória kompenzácie

Teória kompenzácie je v podstate opakom predchádzajúceho modelu. Predpokladá inverzný vzťah medzi prácou a rodinou a to tak, že skúsenosti z oboch sfér sú vo vzájomnom rozpore (Staines, 1980). Investície energie a času sú u jedného jedinca v oboch oblastiach odlišné. Znamená to, že čo je poskytované jednou sférou, nahrádza to, čo chýba v druhej. Piotrkowski (1978) pridáva: pokiaľ zamestnanec nie je schopný získať uspokojenie z práce, nahrádza ho uspokojením v mimopracovnej oblasti. Toto tvrdenie má však isté obmedzenia; keďže zamestnanec má k dispozícii iba limitované množstvo času a energie a pracovné nároky okliešťujú jeho možnosti realizovať sa a nachádzať uspokojenie mimo práce, predovšetkým v rodine. Hypotéza kompenzácie sa častejšie dávala do súvislosti s oddychovými, voľnočasovými aktivitami, než s činnosťami v rodine, prípadne domácnosti. Aj tento model bol rozšírený a rozlišuje sa v ňom doplnková kompenzácia (supplemental compensation) a reaktívna kompenzácia (Zedeck, 1992). Prvý typ sa objavuje vtedy, keď požadované skúsenosti, správanie, psychologické stavy, či odmeny, ktoré nie sú v dostatočnej miere prítomné v pracovnej situácii, hľadá jedinec v rodinnej doméne. Reaktívna kompenzácia vzniká, keď nežiaduce pracovné skúsenosti a zážitky jedinec nahradzuje vyhľadávaním kontrastných skúseností v druhej oblasti. Príkladom je oddych po vyčerpávajúcej práci v podobne voľnočasových aktivít. Pohnútkou pre doplnkovú kompenzáciu je nedostatok pozitívnych skúseností, kým reaktívna kompenzácia vzniká z prebytku negatívnych zážitkov.

K slovným vyjadreniam popisujúcim tento model patria: kontrast, komplementarita, opozícia, konkurencia, regenerácia a heteromorfizmus (Zedeck, 1992).

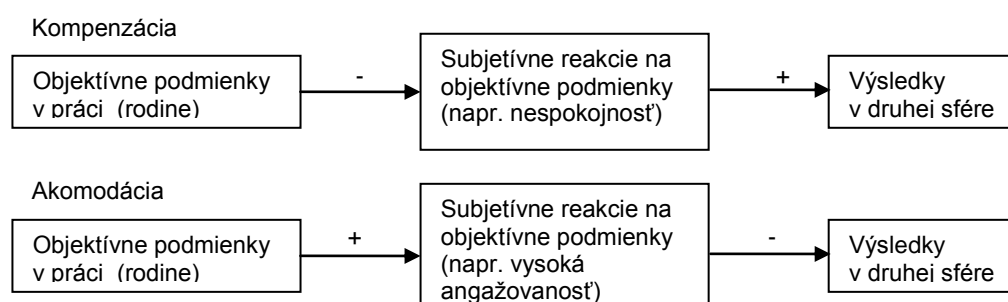
Platnosť tohoto modelu spochybnila na základe rozhovorov s pracovníkmi na nižších pozíciách Ch.S. Piotrkowski (1978), keď poukázala na to, že aj uspokojujúca a nestresujúca práca dovoľuje zamestnancom vysokú mieru angažovanosti v rodinnom

živote. Naopak, tí zamestnanci, ktorí nenachádzali v práci uspokojenie, cítili sa vyčerpaní a unavení a nemali dostatok energie, ktorú by mohli venovať rodine aj napriek faktu, že chceli.

III.4.3 Teória kompromisu (accommodation).

Ako alternatíva k teórii kompenzácie sa jej podobá v tom, že konečný výsledok je v oboch prípadoch rovnaký – nerovnomerné angažovanie sa v oboch oblastiach (Lambert, 1990). To, čo ich odlišuje sú však dôvody, ktoré pracovníkov vedú k tejto nerovnomernosti.

Obr. 2 Proces kompenzácie a akomodácie (Lambert, 1990)



Proces kompenzácie umožňuje vynikajúcu nespokojnosť v jednej roly investovaním väčšieho množstva energie a času do druhej roly. Pri akomodácii si však jedinec volí nižšiu angažovanosť v jednej oblasti preto, že považuje za dôležité, alebo sa z iných dôvodov chce venovať druhej sfére. To znamená, že nie neuspokojenie v jednej doméne vedie k preferencii druhej, alebo naopak, preferencia jednej oblasti musí nutne viesť k nižšej angažovanosti v druhej sfére. V oboch prípadoch tak vzniká nerovnováha, ale každá z iného dôvodu. Na obrázku vyššie (Obr. 2) sú znázornené procesy kompenzácie a akomodácie.

Proces akomodácie je považovaný aj za potenciálny dôvod vzniku pracovno-rodinnej nerovnováhy. Podľa Kofodimosovej (Greenhaus & Parasuraman, 1999), nerovnováha vzniká v začiatkoch pracovnej kariéry, kedy časté nadčasy a plné obetovanie sa práci v snahe vytvoriť dobré podmienky pre ďalší postup môžu viesť k zanedbávaniu vzťahov v súkromnej/rodinnej oblasti a k vzniku napätia. Ako sa rodinné vzťahy postupne stále nabúravajú a prinášajú čoraz menej uspokojenia, pracovník

investuje do práce ešte viac času, pretože mu pracovné prostredie poskytuje viac odmien a uspokojenia než rodinné. Takto sa vyhýbajú nepríjemnej intimitate rodinného života v prospech uspokojenia potrieb v práci.

III.4.4 Teória segmentácie

Základy teórie segmentácie vznikli v časoch priemyselnej revolúcie. Podľa tejto teórie sú obe sféry úplne oddelené, takže jedinec môže byť úspešný v jednej z nich bez akéhokoľvek vplyvu na druhú doménu (Piotrkowski, 1978). Tie koexistujú vedľa seba, každá plní svoj účel. Človek tak bez ťažkostí môže prechádzať z jednej roly do druhej. Rozčlenenosť jednotlivých domén je umocnená fyzickou a časovou oddelenosťou pracoviska/práce a rodinného života a gendrovo rozdelenou zodpovednosťou za pracovnú a rodinnú oblasť. Táto teória vystihuje znaky práce a rodinného života v modernej industriálnej spoločnosti, ako bolo spomenuté vyššie a práve v období priemyselnej revolúcie má svoje korene. S presunom pracovnej činnosti z rodín a rodinných podnikov do tovární, nastalo oddelenie práce a súkromného života.

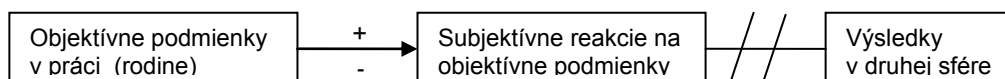
Okrem oddelenia práce od rodiny nastáva aj gendrové prerozdelenie činností. Práca prislúcha mužom, starostlivosť o rodinu ženám. Rodina je vnímaná v intenciách afektivity, intimity a dôležitosti vzťahov, kým práca je neosobná, kompetetívna a má inštrumentálny charakter (Piotrkowski, 1978).

Vplyv objektívnych podmienok pracovného života je limitovaný iba na postoje a správanie týkajúce sa pracovnej domény, napr. na pracovnú spokojnosť, angažovanosť v práci, pracovné úsilie apod. (Lambert, 1990). Podobne vplyv rodinných podmienok je obmedzený iba na rodinnú sféru. Piotrkowski (1978) navyše uvádza, že tento model sa uplatňuje predovšetkým u pracovníkov na nižších, málo komplexných pozíciách, kde má činnosť rutinný, technický charakter a pracovníci sa pravdepodobne len málokedy zaoberajú pracovnými záležitosťami vo svojom voľnom čase. Druhú skupinu ľudí, na ktorých by sa mohol vzťahovať model segmentácie tvoria jedinci, pre ktorých práca nie je centrálnym záujmom, nepripisujú jej vysokú dôležitosť, pričom nedostatočná angažovanosť prirodzene vedie k oddeleniu oboch oblastí.

O separáciu oboch oblastí sa pracovníci môžu takisto aktívne usilovať formou aktívneho psychologického stiahnutia sa (active psychological disengagement), čo Kahn (1964) popisuje ako jednu zo stratégií vyrovnávania sa so stresom. Ľudia môžu teda aktívne potlačiť myšlienky na prácu, pokiaľ sú doma a opačne. Preto je segmentácia je považovaná za aktívny proces, ktorým ľudia udržiavajú hranicu medzi prácou a rodinou (Edwards & Rothbard, 2000).

Synonymami pre tento model sú: oddelenosť, rozčlenenosť, nezávislosť, neutralita – formujú nulovú hypotézu vzťahov medzi prácou a rodinou (Zedeck, 1992). Model segmentácie je zobrazený na obrázku nižšie (Obr. 3).

Obr. 3 Proces segmentácie (Lambert, 1990).



Aj model segmentácie bol spochybnený. Pôvodnú úvahu o neangažovaných pracovníkoch, u ktorých dochádza k prirodzenému oddeleniu práce a nepracovného života bez ich aktívneho pričinenia sa, postupne nahradili úvahy o aktívnom procese, ktorým sa pracovníci snažia zvládať negatívne pocity súvisiace s pracoviskom (Piotrkowski, 1978) a dali tak možnosť vzniku kompenzačnej teórie.

Okrem týchto najčastejšie zmieňovaných teórií existujú ešte ďalšie, ktoré však nezískali tak významné postavenie a v mnohých veciach sa s predchádzajúcimi prekrývajú. Podľa inštrumentálnej teórie je jedna z oblastí prostriedkom, ktorý prináša zisk v druhej sfére. Napríklad, kladné pracovné výsledky vedú k spokojnému rodinnému životu a sú prostriedkom ako získať potešenie zo života. Teória konfliktu zase tvrdí, že spokojnosť a úspech v jednej oblasti, si vynucuje obeť v druhej doméne. Obe sféry su nekompatibilné, pretože majú odlišné normy a požiadavky (Greenhaus & Beutell, 1985). Z toho by vyplývalo, že nie je možné dosiahnuť nekonfliktný stav a ťažkostiam s plnením požiadaviek oboch rolí sa nedá vyhnúť, pretože človek sa musí neustále rozhodovať a vyjednávať medzi tým, ktoré rolové požiadavky budú splnené. Morfov model kongruencie vysvetľuje vzťah medzi prácou a rodinou existenciou tretieho faktora, ktorý obe oblasti ovplyvňuje podobným spôsobom. Môže ním byť napríklad osobnostná

premenná, ktorá je príčinou podobných reakcií osoby v rôznych prostrediach (podľa Zedeck, 1992). Konečne integratívna teória uvádza, že práca a rodina sú tak silne prepojené, že nie je prakticky možné uvažovať o nich oddelene. Iný názov pre tento model je tzv. identity model (Zedeck, 1992).

Kritický pohľad na tri hlavné teórie poskytla Susan Lambert (1990). Vychádzala z faktu, že v literatúre sú tieto modely považované za navzájom sa vylučujúce, aj keď súčasný výskum ešte nedokázal spoľahlivo vysvetliť procesy, ktoré spájajú pracovnú a rodinnú sféru. Je logické, že bez porozumenia týmto procesom, nie je možné formulovať a testovať jednotlivé modely. Lambertovej kritika teórie segmentácie vychádza z toho, že tento model bol skúmaný predovšetkým na pracovníkoch s nižším statusom, vykonávajúcich prácu, ktorá je neuspokojúca, a ktorí separáciu oboch sfér vnímajú ako prirodzený proces. Toto prirodzené oddelenie pracovného a rodinného života bolo nasledujúcim výskumom spochybnené, pretože pracovníci sa v snahe o zvládnutie pracovného stresu usilovali aktívne o separáciu oboch sfér, teda zámerne sa vyhýbali diskusii o pracovných problémoch doma apod. (Piotrkowski, 1978). Ide o vyššie zmieňovaný proces psychologického stiahnutia sa. Aktívna odpoveď na udalosti v oboch sférach bola základom pohľadu, podľa ktorého sa pracovníci snažia nejakým spôsobom kompenzovať nedostatok uspokojenia v jednej sfére tým, že ho aktívne hľadajú v druhej oblasti (Lambert, 1990). Teóriu kompenzácie výskumníci aplikovali pri vysvetľovaní reakcií zamestnancov na neuspokojivú a nenapĺňujúcu prácu, takisto však poskytla vysvetlenie, prečo sa niektorí pracovníci s rodinnými problémami utiekajú často k práci (tamtiež).

Protichodný pohľad na tri teórie viedol k výskumom, ktoré sa snažili zistiť, ktorá z nich je pre vysvetlenie procesov medzi prácou a rodinou najvhodnejšia. Problémom však podľa Lambertovej (1990) je, že výskumníci postavili jeden z týchto modelov ako rámec pre zber a vyhodnocovanie dát a tým znevýhodnili ostatné modely, ktoré by takisto mohli prispieť k vysvetleniu procesov spájajúcich prácu a rodinný život. Podobným spôsobom dochádza aj k interpretácii výsledkov, iba z jedného rámcového pohľadu. Z rôznych výskumov vyplýva, že namiesto jedného modelu, všetky tri nejakým spôsobom vysvetľujú prepojenie práce a rodiny a všetky tri procesy môžu prebiehať simultánne (Lambert, 1990). Je teda vhodnejšie prijať vysvetlenie, podľa ktorého sa všetky tri modely

skôr prelínajú, než by boli protichodné, každý z nich sa uplatňuje u iných charakteristík pracovnej a rodinnej oblasti. Mali by sme sa teda zamerať na identifikovanie tých premenných práce a rodiny, ktoré ovplyvňujú rôzne procesy. Ak budeme schopní popísať o čo sa jedná, budeme takisto vedieť identifikovať podmienky, za ktorých dominuje ten ktorý proces a takisto vysvetliť, prečo to je tak (Lambert, 1990).

Uvedený prehľad teórií je významný viac-menej z historického hľadiska vzhľadom na široké súvislosti, prepojenia a vzájomnú interakciu množstva ďalších faktorov, o ktorých vieme dnes. Hoci existuje výskumná podpora pre každý z týchto modelov, nepodarilo sa ich integrovať do vyčerpávajúcej teórie, ktorá by mohla viesť výskumy interakcie medzi prácou a rodinou. Všetky zmieňované teórie sa zaoberali hlavne vplyvom práce na nepracovnú sféru. Vyplýva to z obdobia, kedy tieto teórie vznikali, pričom dominantný dôraz sa kládol na prácu; komplexnejší prístup, ktorý by bral do úvahy viacero faktorov nastúpil až neskôr. Ako uvádza Piotrkowski (1978), diskusia sa presúva ku komplexnejším prístupom, ktoré zvažujú transakcie medzi prácou, organizáciou, domácnosťou, rodinným systémom, individuálnou skúsenosťou a osobnosťou jedinca a priame alebo nepriame (Lambert, 1990) recipročné vzťahy medzi nimi.

IV Procesy spájajúce prácu a rodinu

O psychologickom procese spájajúcom pracovný a rodinný život sa vie pomerne málo. Výskum pracovno-rodinnej problematiky bol vo svojej podstate viac-menej len deskriptívny, čo viedlo k nedostatočnému porozumeniu procesov investovania do pracovnej a rodinnej roly (Lobel, 1991). Aký je mechanizmus prostredníctvom ktorého formálna a neformálna podpora organizácie ovplyvňuje postoje, správanie a pohodu zamestnancov?

IV.1 Psychologický význam pracovnej a rodinnej roly a pracovno-rodinný konflikt

Táto forma rolovej angažovanosti predstavuje stupeň, v ktorom sa jedinci identifikujú s rolovou doménou a považujú ju za dôležitú súčasť sebaopímania. Silná

psychologická identifikácia s jednou rolou (napr. pracovnou) môže byť za súčasného fyzického pôsobenia v druhej role (rola v domácnosti) príčinou toho, že jedinec nie je natoľko pohltený aktivitami vyžadovanými v tejto druhej role a v mysli sa stále zaoberá pracovnou oblasťou. Ani v tomto vzťahu neexistuje jednoznačná podpora výskumných štúdií. Na rozdiel od objektívnej záťaže, nevedlo rozlišovanie smeru interferencie k väčšej konzistencii vo výskumných zisteniach. Kedže psychologická angažovanosť predstavuje individuálne kognitívne a emocionálne investície do roly (Carlson & Frone, 2003), existuje predpoklad, podľa ktorého je psychologická angažovanosť vo vzťahu jedine k vnútornej dimenzii interferencie medzi prácou a rodinou. Tá vzniká vtedy, keď mentálne zaoberanie sa jednou rolou interferuje s jedincovou schopnosťou vykonávať činnosti spojené s druhou rolou. Minulé výskumy však väčšinou sledovali externú dimenziu pracovno-rodinnej interferencie (t.j. pomocou otázok ako napr.: „ako často ste museli odložiť domáce práce kvôli dôležitej pracovnej porade?“), preto nedokázali zvýšiť konzistentnosť výsledkov aj napriek tomu, že rozlišovali oba smery konfliktu. Preto je dôležité brať do úvahy tak smer ako aj internalitu interferencie (Carlson & Frone, 2003).

Tradične sa predpokladá, že pre ženu bude mať väčší význam rodina, pre muža práca. Z tohto ponímania vychádza aj „perspektíva gendrových rolí“ (Gutek et al., 1991). Konflikt by teda mal byť intenzívnejší v tom prípade, ak je veľké množstvo času venovaného tej role, ktorá tradične danému gendru neprislúcha. Tento prístup však neposkytuje presvedčivé výsledky, pretože gender nesúvisí s pracovno-rodinným konfliktom priamo (O'Driscoll et al., 1992; Parasuraman, Purohit, Godshalk, & Beutell, 1996). Preto predpokladáme, že skôr než perspektíva gendrových rolí, bude pri predikcii pracovno-rodinného konfliktu hrať rolu psychologická dôležitosť, ktorú jedinec obom rolám pripisuje.

Pod psychologickou dôležitosťou roly rozumieme mieru, akou sa jedinec v danej role psychologicky a prípadne behaviorálne angažuje. Angažovanosť v práci je definovaná ako psychologická odpoveď jedinca na aktuálnu pracovnú rolu, teda stupeň v akom sa osoba psychologicky identifikuje s prácou a význam, ktorý má práca pre jeho sebaobraz a sebaponímanie. Rodinná angažovanosť značí stupeň, v ktorom sa jedinec psychologicky identifikuje s rodinnými rolami, dôležitosť rodiny pre sebaobraz a sebaponímanie jedinca a jeho zaviazanosť k rodinným rolám (Yogev & Brett, 1985).

Miera angažovanosti môže byť jedným z faktorov, ktoré prispievajú k vzniku pracovno-rodinného konfliktu (G. A. Adams, King, & King, 1996), pretože môže viesť k zvýšenej zaujatosti danou rolou, čo následne interferuje s plnou účasťou v druhej z nich (Hammer, Allen, & Grigsby, 1997). Rozdiel v dôležitosti pripisovanej práci alebo rodinnému životu, prípadne obom, môže mať diametrálne odlišné dopady na prežívanie pracovno-rodinnej (ne)rovnováhy. Za ukazovatele psychologickej angažovanosti sú považované tzv. work commitment, hodnota práce, angažovanosť v kariére, profesii apod.

Behaviorálna angažovanosť v role predstavuje množstvo času stráveného aktivitami v príslušnej role. Za indikátory sa považuje napr. pracovná doba, čas venovaný domácim prácam, nakupovaniu atd. Vedie k tomu, že sa jedinec nemôže plne venovať činnostiam súvisiacim s druhou rolou (O'Driscoll et al., 1992; Small & Riley, 1990).

Aj Carlsonová a Frone (2003) uvažovali o vplyve psychologickej dôležitosti, ktorú majú jednotlivé životné roly pre zamestnanca. V ich štvorfaktorovom modeli pracovno-rodinnej interferencie, okrem smeru konfliktu rozlišujú aj medzi externe a interne generovanými elementmi interferencie, reprezentujúcimi odlišné typy premenných. Tie sa zároveň odlišným spôsobom podieľajú na štyroch formách pracovno-rodinného konfliktu.

Interná generovaná zložka reprezentuje zvnútra generované psychologické zaujatie jednou doménou, zatiaľ čo sa jedinec fyzicky nachádza, alebo vykonáva činnosť spojenú s druhou oblasťou (napr. ak jedinec nemôže prestať myslieť na nejaký pracovný problém, kým je doma). Jedná sa o konštrukt podobný konfliktu v podobe napätia a v našom ponímaní ide o význam, ktorý pre jedinca daná rola má. *Externe generovaný element* predstavuje vonkajšiu¹⁶ interferenciu. Vzniká, keď externe generované požiadavky jednej roly znemožňujú účasť v druhej role (napr. ak pracovný rozvrh nedovoľuje zúčastniť sa rodinnej oslavy) – konštrukt podobný časovej podobe konfliktu a pre náš výskum je to konštrukt podobný behaviorálnej angažovanosti v role (viď odstavce vyššie).

Podľa kombinácie preferovaných rolí, je možné jedincov rozdeliť do troch, resp. štyroch skupín: kariérov orientovaných, rodinne orientovaných, kariérov a rodinne orientovaných a nakoniec na seba, resp. spoločnosť orientovaných (Cinamon & Rich,

¹⁶ Autori používajú pojem behaviorálna interferencia

2002). Väčšinou prevláda istá forma akomodácie (viď. Modely interakcie medzi pracovnou a rodinnou oblasťou) a silná angažovanosť v jednej role zákonite vedie k poklesu angažovanosti v role druhej, čo výrazne podporuje pohľad na pracovno-rodinné väzby v zmysle teórie konfliktu (Zedeck, 1992)) V mnohých prípadoch sa však stáva, že aj vysoko postavený manažér sa rovnako intenzívne psychologicky angažuje tak v práci ako aj doma, čo je argument podporujúci skôr integratívny prístup k väzbám medzi prácou a súkromím (Friedman & Greenhaus, 2000).

Ako sa silná angažovanosť v jednej role premieta do fungovania v druhej oblasti? Výsledky v tomto ohľade tiež nie sú úplne konzistentné. Pokiaľ berieme do úvahy behaviorálnu angažovanosť danú množstvom času, ktorý má isté limity, je pochopiteľné, že keď ho bude jedinec nadmerne investovať do práce, jeho fyzická, časová angažovanosť v rodinnom živote klesne. Navyše, v psychologickvej rovine sa môže jednou rolou zaoberať, aj keď je fyzicky prítomný a vykonáva aktivity súvisiace s druhou rolou a v dôsledku toho sa na ne nemôže dôkladne sústrediť. Greenhaus a Beutell (1985) vysvetľujú, prečo so zvýšenou psychologickou angažovanosťou (involvement) narastá pravdepodobnosť konfliktu medzi prácou a rodinou, dvoma spôsobmi:

- 1) silná identifikácia s jednou rolou vedie k tomu, že jedinec venuje viac času a úsilia role, ktorá je pre neho psychologicky dôležitejšia a tým sťažuje plnenie povinností v druhej role.
- 2) psychologická angažovanosť v role púta pozornosť a myšlienky k povinnostiam súvisiacim s touto rolou, aj keď sa človek fyzicky snaží plniť požiadavky inej roly.

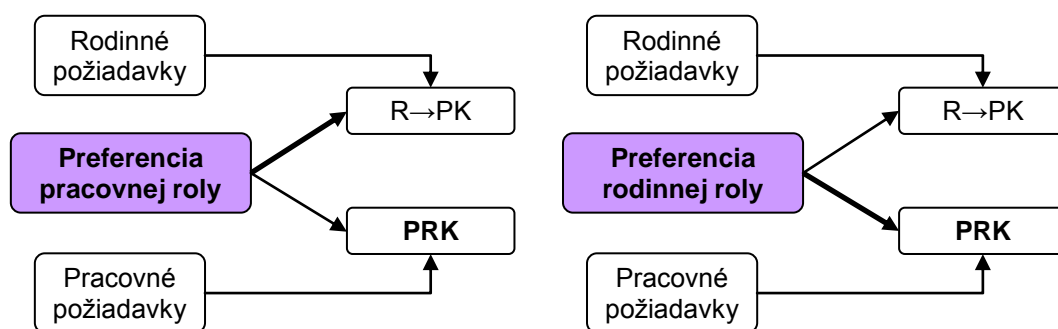
Ak pracovná rola hraje v živote zamestnancov primárnu rolu, miera identifikácie s prácou pozitívne koreluje s PRK (G. A. Adams et al., 1996; Duxbury & Higgins, 1991; Frone et al., 1992a). Vysvetlenie tohto pozitívneho vzťahu spočíva v predpoklade, že čím viac sa jedinec identifikuje s prácou teda čím väčší význam pre neho práca má, tým je pravdepodobnejšie, že bude pracovné úlohy, problémy, neúspechy prenášať aj do súkromia a tým bude viac narastať interferencia práce do rodinnej oblasti. Postoje a nálady sa s väčšou pravdepodobnosťou prenášajú do druhej sféry vtedy, ak vznikli v tej oblasti, ktorej jedinec pripisuje väčší význam. Ak je pre jedinca primárna pracovná rola, vzniká väčší potenciál pre nárast PRK než $R \rightarrow PK$.

Gutek a spol. (1991) zistili, že množstvo času, ktoré jedinec venuje aktivitám s rodinou (čo je objektívnym ukazovateľom angažovanosti v rodinnej role a teda jej preferencie) má pozitívny vplyv na rodinno→pracovný konflikt. Frone a spol. (1992a) potvrdili pozitívnu väzbu medzi psychologickou dôležitosťou rodinnej roly a R→PK.

Avšak na druhej strane je možné predpokladať aj inú situáciu, zobrazenú na obr. č. 5. Pokiaľ jedinec preferuje pracovnú (rodinnú) rolu, tak požiadavky rodinnej (pracovnej) roly budú vnímané ako obťažujúce a budú zvyšovať intenzitu prežívaného R→PK (resp. PRK).

Intenzívna preferencia rodinnej roly vedie k nespokojnosti s vysokými nárokmi pracovnej sféry a snahám reštrukturovať prácu tak, aby viac vyhovovala rodinným potrebám daného jednotlivca. Podobne, preferencia pracovnej roly môže znižovať spokojnosť s fungovaním v rodinnej sfére (Friedman & Greenhaus, 2000).

Obr. 5 Význam rolí a ich vzťah k intenzite PRK a R→PK (hrúbka čiary znázorňuje silu vzťahu)



Kossek a Ozeki (1998) podobne uvádzajú, že miera identifikácie s prácou môže byť zároveň prediktorom interferencie rodinných povinností do pracovnej oblasti (R→PK). Ak je pre jedinca práca relatívne významnejšia v porovnaní s rodinnou oblasťou, sú vnímavejší voči požiadavkám prostredia a úspech v danej role je pre nich dôležitý (Greenhaus & Beutell, 1985), ochotnejšie hľadajú možnosti ako sa vyhnúť rodinným povinnostiam, ktoré im vo vykonávaní práce bránia, resp. pri prerozdelení energie a času medzi obe oblasti preferujú pracovnú sféru. Tým zostáva, v súlade s hypotézou nedostatku, menej zdrojov pre rodinnú oblasť. Keďže však plnenie niektorých rodinných

povinností nie je možné obísť, môže pracovník vnímať, že rodinné povinnosti mu ukrajújú z času a energie, ktoré by radšej venoval práci, teda že interferujú do pracovnej oblasti ($R \rightarrow PK$). Iný pracovník, môže zase preferovať rodinnú oblasť pred pracovnou. Na základe podobnej logiky tak môže preferencia rodinnej roly pred pracovnou spôsobovať, že sa zamestnanec nechá v práci ľahšie vyrušiť rodinnými povinnosťami ($R \rightarrow PK$), ktorý ale nie je prežívaný tak intenzívne ako PRK, pretože pracovné požiadavky zabraňujú možnosť intenzívne sa venovať preferovanej oblasti. Konflikt nastane s väčšou pravdepodobnosťou vtedy, keď sa jedincove hodnoty líšia od rolových investícií (Carlson & Kacmar, 2000), teda ak musí investovať subjektívne viac do roly, ktorá pre neho nemá až tak veľký význam. Keď osoba považuje jednu oblasť za dôležitejšiu než druhú, existuje pravdepodobnosť, že príčiny konfliktu budú hľadať v nevýznamnej doméne.

IV.2 Vnímaná kontrola – pracovná autonómia

O psychologickom procese spájajúcom pracovnú a rodinnú oblasť sa vie pomerne málo. Výskumné štúdie poukazujú na to, že možným kľúčovým mechanizmom, ktorým je vysvetľovaná účinnosť pro-rodinne orientovaných flexibilizujúcich programov a vnímanie intenzity pracovno-rodinného konfliktu, je množstvo kontroly, ktoré zamestnancom poskytujú, resp. vnímanie vlastnej kontroly samotnými zamestnancami (G. A. Adams & Jex, 1999; Batt & Valcour, 2003; Robert A. Karasek, 1979; Thomas & Ganster, 1995; Thompson & Prottas, 2005). Predchádzajúci výskum poukázal na potrebu identifikovať tie intervencie, ktoré zvyšujú pocit vnímanej kontroly ako aj typov organizačnej podpory nevyhnutných k udržaniu percepcie kontroly (Thompson & Prottas, 2005). V literatúre sa v súvislosti s pracovno-rodinným konfliktom stretávame s pojmami autonómia v práci a vnímaná kontrola. Pre úplnosť informácií je potrebné tieto pojmy konceptuálne odlíšiť

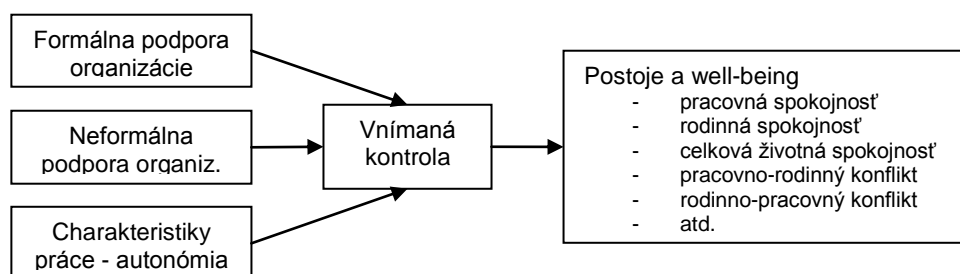
Pracovná autonómia je definovaná ako možnosť rozhodovať nad tým, kde, kedy a ako bude zamestnanec prácu vykonávať (Clark, 2001; Thomas & Ganster, 1995). Kľúčovým aspektom pracovnej autonómie je individuálna možnosť rozhodovať kde a kedy jedinec pracuje, predovšetkým u pracovníkov pracujúcich na diaľku (Kossek, Lautsch, Eaton, & Lambert, 2005). Viazne na objektívne podmienky, za ktorých dané

pracovné miesto zamestnancovi poskytuje priestor na úpravu rozvrhu práce a pre rozhodnutie, akými postupmi bude prácu vykonávať. Ayree, Fields a Luk (1999) zistili, že možnosť kontroly na množstvom pracovných hodín znižuje hodnoty pracovno-rodinného konfliktu.

Osobná kontrola je zase psychologický konštrukt, ktorý odráža presvedčenie zamestnanca o vlastnej schopnosti ovplyvňovať svoje prostredie a toto presvedčenie je ovplyvniteľné postojmi a správaním ostatných – napr. nadriadených (podľa Thompson & Prottas, 2005). Je definovaná ako presvedčenie, že jedinec je schopný vyvinúť istý vplyv na prostredie, buď priamo alebo nepriamo, takže pre neho bude menej ohrozujúce alebo viac odmeňujúce (podľa Thomas & Ganster, 1995). Vnímaná kontrola sa od pracovnej autonómie teda odlišuje tým, že má subjektívny charakter. Je totiž možné, že isté formy flexibility na pracovisku (ako forma vyjadrenia autonómie) neovplyvňujú vnímanie vlastnej kontroly nad prácou. Autonómia v práci je teda miera, v akej určitá práca poskytuje slobodu a možnosť rozvrhnúť si pracovný rozvrh a rozhodnúť aké pracovné postupy využiť. Vnímaná kontrola je na druhej strane pociťovaný zážitok kontroly nad prácou (Thompson & Prottas, 2005). Jedná sa teda o dva odlišné konštrukty. Ako uvádzajú Thompsponová a Prottas (2005), stupeň, do akej formálna a neformálna podpora organizácie a takisto aj pracovný design, zvyšujú u zamestnancov pocit kontroly, by mal redukovať stress a napätie, kvalita vzťahu práce a rodiny by sa mala zvyšovať a s tým by mala narastať aj pracovná, rodinná a celková životná spokojnosť. Parasuraman a spol. (1996) udávajú pokles rodinno-pracovného konfliktu v prípade, že zamestnanci pociťujú dostatok autonómie vo práci, Voydanoffová (2004a) podobne uvádza, že autonómia v práci je v pozitívnom vzťahu k pracovno-rodinnej facilitácii. Zamestnanci, ktorí majú výrazné možnosti samostatného rozhodovania nad prácou prežívajú relatívne slabý konflikt medzi prácou a rodinou (Greenhaus et al., 1989). Dokonca, aj keď je pracovná autonómia doprevádzaná vysokými pracovnými nárokmi, možnosť štrukturovať a kontrolovať vlastný pracovný rozvrh (Moen, Kelly, & Huang, 2008) alebo spôsob, akým bude práca vykonávaná, fungujú pravdepodobne ako prevencia pred konfliktom pracovných a rodinných nárokov (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002). Nestačia teda len formálne dostupné pro-rodinné opatrenia, podobne ani podporujúca firemná kultúra nie je faktorom, ktorý bezo zbytku vysvetľuje redukciiu pracovno-rodinného konfliktu a iných

sledovaných premenných, ale ďalším významným faktorom je možnosť rozhodovať nad tým ako a kedy bude práca vykonávaná. Spoločne tieto premenné vplyvajú na pocit vlastnej kontroly nad situáciou a tá ďalej sprostredkuje vzťah k ostatným sledovaným premenným. Je možné, že výhody formálnych opatrení môžu byť ešte viac zdôraznené, za podpory neformálnych opatrení, tak môže zamestnanec plne využiť všetky možnosti. Nasledujúci obrázok graficky zobrazuje predpokladané vzťahy medzi uvedenými premennými, kde vnímaná kontrola vystupuje ako mediátorová premenná (obr. 6).

Obr. 6 Vplyv charakteristík práce, organizačnej podpory na vnímanú kontrolu a následné postoje a well-being zamestnancov (Thompson & Prottas, 2005).



Význam individuálneho pocitu kontroly nad tým, kde a kedy zamestnanec pracuje stále rastie, pretože čoraz viac ľudí pracuje v zamestnaniach, ktoré je možné vykonávať mimo kancelárie a v rôznom čase. Na základe predchádzajúcich výskumov poukazujúcich na pozitívne vzťahy medzi vnímanou kontrolou nad prácou a celkovou osobnou pohodou – well-being (Karasek & Theorell, 1990) je možné predpokladať, že čím viac kontroly má zamestnanec nad tým, ako, kedy a kde bude prácu vykonávať, tým väčšia je jeho efektívnosť v pracovno-rodinnej oblasti.

Osobná psychologická kontrola primárne umožňuje určovať pracovné tempo a rozvrh pracovných úloh a tým oslabuje pocit časovej tiesne. Na druhej strane kontrola nad pracovnou situáciou môže navyše oslabovať pocity bezmocnosti, podráždenosti a úzkosti a tým znižovať vnímané napätie, teda druhú formu pracovno-rodinného konfliktu. Grzywacz and Marks (2000) zistili, že tzv. voľnosť rozhodovania v práci (decision latitude), koncept podobný pracovnej autonómii, silne koreluje s nižším $P \rightarrow RK$ aj $R \rightarrow PK$. Parasuraman a spol. (1996) a takisto Kosseková a spol. (2006)) zistili negatívny vzťah

medzi mierou autonómie v práci, resp. psychologickou kontrolou nad prácou a intenzitou $R \rightarrow PK$, pracovná autonómia však nebola vo vzťahu k $P \rightarrow RK$. Jeffrey Greenhaus s kolegami (1989) zistili negatívny vzťah medzi autonómiou a pracovno-rodinným konfliktom, Patricia Voydanoffová (2004) zase poukázala na pozitívny vzťah medzi autonómiou v práci a pracovno-rodinnou facilitáciou. Thomasová a Ganster (1995) dospeli k zisteniu, že pro-rodinné opatrenia, najmä flexibilné úpravy práce pozitívne a priamo zvyšovali pocit kontroly a zvládania, čo následne korelovalo s menej prežívaným stresom.

Účinnosť flexibilných úprav práce je sprostredkovaná tiež mierou, do akej umožňuje pracovníkovi samostatne si organizovať prácu. Pokiaľ pracovno-rodinné opatrenia poskytujú zamestnancom priestor pre kontrolu nad tým kedy, kde, prípadne ako budú prácu vykonávať je pravdepodobné, že budú mať inhibujúci vplyv na intenzitu prežívanej interferencie. Nie všetky podoby autonómie v práci (napr. flexibilita pracovného rozvrhu) skutočne dávajú zamestnancovi aj psychologický pocit kontroly. Dokonca Thompsonová a Prottas (2005) uvádzajú, že je možné, že efektívne sú iba tie flexibilizujúce opatrenia, ktoré vytvárajú u zamestnanca pocit kontroly nad prácou.

Výskum v podmienkach, kde pracovno-rodinné programy či opatrenia nemajú veľkú tradíciu, umožňuje zamerať sa na subjektívne vnímaný pocit kontroly nad prácou a môže priniesť do tejto problematiky viac porozumenia. Ak zamestnanec nemá k dispozícii formálnu úpravu práce (napr. kľzavú pracovnú dobu), ale aj napriek tomu má možnosť rozhodovania a vlastnej kontroly, je pravdepodobné, že pracovno-rodinný konflikt nebude prežívať tak intenzívne. Miera autonómie v práci je do istej miery daná aj pozíciou, ktorú jedinec zastáva. Nemusí ale vždy korelovať s pocitom kontroly, ktorú zamestnanec nad organizáciou práce má. Vnímanie kontroly je ovplyvnené postojmi a správaním ostatných ľudí v okolí (kolegovia, nadriadení) (Thompson & Prottas, 2005). Preto v neposlednom rade, pokiaľ má zamestnanec aj vďaka podpore nadriadeného, resp. kolegov možnosť primerane rozhodovať o svojej práci (Thomas & Ganster, 1995; Thompson & Prottas, 2005), je pravdepodobné, že interferencia nebude vnímaná tak intenzívne. Okrem vplyvu na pracovno-rodinný konflikt má vnímaná kontrola záporný vzťah k depresívnym pocitom.

V Meracie nástroje pracovno-rodinného konfliktu

Kritickým aspektom výskumov pracovno-rodinného konfliktu je použitie vhodného meracieho nástroja. V priebehu obdobia od začiatku výskumov pracovno-rodinnej interakcie bolo vyvinutých niekoľko meracích nástrojov, ktoré využívali rôzni autori. Veľa výskumov však sledovalo premennú pracovno-rodinného konfliktu na základe ad hoc vytvorených nástrojov, ktoré nespĺňali základné psychometrické kritériá. Navyše, operacionalizácia tohto konštruktú sa líšila od štúdie k štúdii. Zrejme aj tento faktor prispel k veľkej rôznorodosti získaných výsledkov (Kossek & Ozeki, 1998). Predmetom tejto kapitoly bude oboznámenie s najčastejšie používanými meracími nástrojmi a ich vývojom.

Ako som už spomenula niekoľkokrát, pracovno-rodinný konflikt bol zo začiatku považovaný za jednodimenzionálnu premennú, ktorá zastrešovala iba prevažujúci negatívny vplyv pracovného života na rodinný (Small & Riley, 1990). Aj keď výskum neskôr potvrdil konceptuálny rozdiel medzi pracovno-rodinným a rodinno-pracovným konfliktom, štúdie v drivej väčšine sledovali interferenciu práce do rodinného života. Tento teoretický nedostatok odrážali aj použité meracie nástroje. Až v nedávnej minulosti sa začali do popredia dostávať meracie nástroje sledujúce aj opačný smer interferencie (Duxbury, Higgins, & Mills, 1992; Frone et al., 1992a; Gutek et al., 1991). Výskum stabilne potvrdzuje pozitívnu koreláciu medzi oboma premennými: .26 (Gutek et al., 1991), .28 (Higgins & Duxbury, 1992), .30 (Aryee et al., 1999), .33 (Frone et al., 1992a), .38 (Kinnunen & Mauno, 1998), .45 (Anderson et al., 2002), .54 (Thompson & Prottas, 2005), .55 (O'Driscoll et al., 2003).

Pomerne široký prehľad nástrojov používaných na meranie pracovno-rodinného konfliktu podali Carlson a spol. (2000).

Škála, ktorú vytvorili Kopelman a spol. (1983) bola medzi prvými. Vychádzali z potreby vidieť pracovný život človeka aj v kontexte rodinného života, čo bývalo často opomíjané. Na základe empirickej analýzy rozlíšili pracovný konflikt, rodinný konflikt a interrolový konflikt medzi prácou a rodinou. Podľa nich sa interrolový konflikt premieta do boja o limitované množstvo času, ktoré má jedinec pre obe roly k dispozícii. Po druhé, nekompatibilita rolových tlakov môže vznikať z napätia asociovaného s jednou alebo viacerými rolami (Kopelman et al., 1983), pričom táto konceptualizácia je v zhode

s ďalšími štúdiami rozlišujúcimi konflikt v podobe času a napätia. Zároveň rozlíšili objektívny a subjektívny, resp. psychologický konflikt. Ich merací nástroj sa sústreďuje na psychologickú, teda percipovanú podobu konfliktu. V konečnej podobe pozostáva škála z 8 položiek zameraných na nadmerné množstvo času tráveného v práci, na stret pracovného a rodinného časového rozvrhu na únavu. V kritike ostatných meracích nástrojov poukázali na to, že predchádzajúce snahy o meranie medzirolového konfliktu využívali iba otvorené otázky alebo jedno, resp. dvojpoložkové škály bez adekvátnej konštruktivej validity. Všetky položky však zisťujú interferenciu pracovného života do rodinného, teda iba jeden smer konfliktu. Okrem toho nie všetky položky reprezentujú skutočne osobné vnímanie interferencie práce do rodinnej oblasti. Napr. položka „mojej rodine sa nepáči, ako často sa musím venovať práci aj keď som doma“ postihuje skôr reakcie rodiny než osobné vnímanie respondenta. Ten v skutočnosti nemusí vnímať negatívne to, že pracuje aj keď je doma.

Obdobným spôsobom je konštruovaná škála Small a Rileyho (1990). Rozlišovali interferenciu práce do rodinnej oblasti v podobe času, nedostatku energie a psychologickéj interferencie. Tieto tri procesy sa v škále premietajú do štyroch mimopracovných kontextov – do partnerského vzťahu, do vzťahu k deťom, do odpočinkových aktivít a do roly súvisiacej s hospodárením domácnosti. V každom z kontextov sú tri položky reprezentujúce vyššie zmieňované procesy. Navyše autori pridali dve všeobecné položky bez súvisu s niektorým z procesov. Jedna je formulovaná pozitívne, druhá negatívne. Celkovo je dotazník tvorený 20 položkami. Využitie tejto škály však vo výskumoch nebýva časté.

Jedným z najčastejšie citovaných a využívaných meracích nástrojov PRK a R→PK je škála vyvinutá R. G. Netemeyerom a spol. (1996). Bola použitá v štúdiách Hammerovej a spol. (2005; Hammer, Neal, Newsom, Brockwood, & Colton, 2005), Wanga a spol. (2004), Baltesa, Haydens-Gahira (2003), Fitzgeralda a spol. (2001). Pri vytváraní škály vychádzali autori z nedostatkov predchádzajúcich výskumných nástrojov: pracovno-rodinný konflikt mnoho autorov operacionalizovalo pomocou jednej položky, ktorá sama o sebe tvorila merací nástroj, čo postrádalo reliabilitu (Rice, Frone, & McFarlin, 1992; Voydanoff, 1988).

Iní autori zase používali mnohopoložkové nástroje, ktoré sú príliš zdĺhavé (Burke, 1988; Burke, Weir, & Duwors, 1979). V oboch prípadoch bolo na zisťovanie intenzity PRK použitých až 39 položiek.

K ďalším nedostatkom, ktorým sa pokúsili prekonať bola kombinácia PRK a $R \rightarrow PK$ do jedného spoločného nástroja. Výsledkom je výpočet intenzity konfliktu bez rozlišovania jeho smeru (Carlson & Perrewé, 1999; Kopelman et al., 1983; Thomas & Ganster, 1995; Wiley, 1987).

Aj keď niektoré štúdie použili nástroje rozlišujúce koncept PRK a $R \rightarrow PK$, položky tvoriace tieto dotazníky odrážajú skôr dôsledky tohoto konštruktu než doménovo presný obsah. Patria sem položky, ktoré hodnotia somatické, psychické či mentálne symptómy, ktoré sú dôsledkami PRK a $R \rightarrow PK$ (Bedeian, Burke, & Moffett, 1988; O'Driscoll et al., 1992; Parasuraman, Greenhaus, Rabinowitz, Bedeian, & Mossholder, 1989). Napr.: „nemôžem spať kvôli tomu, že stále myslím na pracovné veci, ktoré ešte musím urobiť“ (O'Driscoll et al., 1992, p. 279).

Posledná pripomienka sa týkala psychometricky neadekvátneho postupu pri konštrukcii škál (Frone et al., 1992a; Gutek et al., 1991; Judge, Boudreau, & Bretz, 1994).

Autori sa sústredili na premisu, že PRK a $R \rightarrow PK$ sú odlišné, no vzájomne prepojené formy interrolového konfliktu. Za hlavné elementy konfliktu považujú všeobecné nároky, t.j. hlavne časové nároky a napätie produkované v jednej z oblastí života. Všeobecné nároky v ich ponímaní teda reprezentujú „zodpovednosť, požiadavky, očakávania, povinnosti a záväzky spojené s danou rolou“ (Netemeyer et al., 1996, p. 401). Pri konštrukcii meracieho nástroja vychádzali z definície, že PRK je forma interrolového konfliktu, pri ktorom všeobecné časové nároky práce a napätie vytvorené v práci zasahujú (interferujú) do plnenia rodinných povinností. $R \rightarrow PK$ je forma interrolového konfliktu, pri ktorom všeobecné časové nároky rodiny a napätie vytvorené v rodine interferujú s plnením pracovných povinností (tamtiež, 1996). Z pôvodných 110 položiek vznikli dve 5-položkové škály sledujúce PRK a $R \rightarrow PK$. Ich originálnu textáciu je možné vidieť v zmieňovanej práci. Škály preukázali dostatočnú vnútornú konzistenciu (u jednotlivých vzoriek sa Cronbachova alfa pohybovala od .83 do .89 s priemerom .88 pre PRK a .86 pre $R \rightarrow PK$), dimenzionalitu a diskriminačnú validitu na troch testovaných vzorkách respondentov. Konštruktovú validitu úspešne overili viacerými pracovnými

a mimo-pracovnými premennými. Validitu nástroja opätovne potvrdili, resp. vylepšili Boyar a spol. (2006). Podarilo sa im dosiahnuť zníženie počtu položiek pre PRK z piatich na štyri a pre R→PK z piatich na tri. Prediktívnu hodnotu nástroja však sledovali iba vo vzťahu k zámeru opustiť firmu.

Aj napriek mnohým výhodám, ktorými tento merací nástroj disponuje, nevyužíva multidimenzionálny prístup k pracovno-rodinnému konfliktu, ktorý sa uplatnil v neskorších prácach.

V tom istom roku vyšla práca Stephensa a Sommerovej (1996). Aj napriek tomu, že rozlišovali obojsmernú povahu konfliktu, ich merací nástroj bol zameraný iba na pracovno→rodinný konflikt v podobe časovej, v podobe napätia a v podobne nekompatibility správania. Rovnako ako predchádzajúci autori, kritizovali jednodimenzionalitu existujúcich meracích nástrojov, využívanie otvorených otázok alebo nástrojov zisťujúcich globálny konflikt medzi prácou a rodinou. Postup vytvárania dotazníka pozostával z exploračnej a konfirmačnej faktorovej analýzy. Ako jeden z prvých krokov použili hodnotenie vygenerovaných položiek odborníkmi, ktorí mali označiť do akej miery položka zodpovedá definícii konkrétnej formy konfliktu. Súhlas medzi odborníkmi musel dosiahnuť 80%, aby položka prešla do ďalšieho kola. Zo 16 položiek, ktoré podrobili exploračnej faktorovej analýze 14 spĺňalo stanovené podmienky. Položky sa zoskupili do 3 faktorov, ktoré ale nezodpovedali teoretickému predpokladu. Osem položiek sa zoskupilo do jedného faktora, ktorý bol sýtený položkami časového konfliktu a konfliktu v podobe napätia. Ďalšie dva faktory sýtili položky pôvodne určené iba dimenzii konfliktu v podobne nesúladu správania. Ich príslušnosť k obojm faktorom bola daná ich textáciou. Položky formulované pozitívne tvorili jeden faktor, kým položky formulované negatívne (teda s obráteným skórovaním) tvorili druhý faktor. V druhej časti výskumu podrobili výsledné faktorové riešenie konfirmačnej analýze. Testovali vhodnosť troch modelov. Dvojfaktorový model, v ktorom negatívne a pozitívne formulované položky konfliktu v podobe nekompatibility správania zoskupili do jedného faktora. Druhým testovaným modelom bolo jednofaktorové riešenie a tretí model pozostával z troch apriori vytvorených faktorov – faktor časový, faktor napätia a faktor inkompatibility správania. Pôvodný trojfaktorový model sa ukázal ako najlepší. Konečná škála teda pozostávala zo

4 položiek časového konfliktu, 4 položiek konfliktu v podobe napätia a 6 položiek konfliktu v podobe nekompatibility správania.

O konštrukciu multidimenzionálneho meracieho nástroja sa pokúsili Carlson a spol. (2000). Výskumníci už predtým poukázali na rôzne formy konfliktu (Netemeyer et al., 1996; Stephens & Sommer, 1996). Kombináciou oboch smerov a troch foriem konfliktu, Carlson a spol. (2000) vytvorili 6-dimenzionálny merací nástroj, ktorý testovali na piatich vzorkách respondentov. Vychádzali z kombinácie 31 položiek už existujúcich škál. Procedúrou triedenia položiek ich zostalo 20. Následne podrobili položky faktorovej analýze, z ktorej vzišli 3 faktory, avšak položky v nich neboli zastúpené rovnomerne. Preto do ďalšej fázy výskumu inkorporovali ďalších 34 položiek, ktoré sami vytvorili. Každá z položiek bola potom vzorkou respondentov zaradená do jednej zo šiestich dimenzií, následne spočítali počet hodnotiteľov, ktorí priradili položku do danej kategórie. Druhým selektívnym kritériom bola vypočítaná priemerná hodnota priradená každej položke v danej škále. Vyradovacími kritériami prešlo 30 položiek. Následne ich podrobili procesu ďalšej selekcie, ktorá mala vytriediť položky nevyhovujúce sade kritérií. Procesom purifikácie prešlo 18 položiek, vždy tri v každej dimenzii. Nakoniec na ďalšej vzorke overovali dimenzionalitu, reliabilitu, diskriminačnú a konštruktívnu validitu škály. 6-faktorová štruktúra škály sa potvrdila naprieč všetkými vzorkami, aj naprieč pohlavím a preukázala lepšie výsledky ako dvoj-, troj- a jedno-dimenzionálny model, s ktorými bola porovnávaná. Interná konzistencia testu preukázala takisto spoľahlivé hodnoty, od .79 po .87 pre jednotlivé škály (Carlson & Kacmar, 2000). Potvrdili sa gendrové rozdiely v 4 zo 6 škál, poukazujúc na to, že ženy a muži prežívajú rôzne formy konfliktu odlišne. Jediné dve škály, kde sa rozdiel medzi mužmi a ženami na nepreukázal bol v časovom PRK a PRK v podobe nekompatibility správania.

Silnou stránkou tejto práce je, že výskum pozostával z troch štúdií a piatich vzoriek respondentov, konečná verzia škály pokrýva 6 dimenzií a má iba 18 položiek, takže je pomerne jednoducho použiteľná.

Z posledných snáh o vytvorenie meracieho nástroja je výsledok holandsko-fínskej spolupráce (Geurts et al., 2005). Tá však sleduje iba jeden smer pracovno-rodinnej interakcie. Na druhej strane okrem smeru vplyvu sleduje aj jeho kvalitu. Tak okrem položiek konfliktu pribudli i položky predstavujúce obohacujúci vplyv práce na rodinu

a rodiny na pracovnú oblasť. Teda nielen negatívny, ale aj vzájomný pozitívny vplyv medzi doménami. Dotazník stavia na teórii „effort-recovery (E-R)“ podľa (Geurts et al., 2005). Táto teória je založená na predpoklade, že ak je jedinec vystavený pracovnej záťaži, vykazuje určité krátkodobé psychofyziologické reakcie (zvýšenie tepu, zvýšená sekrécia hormónov, zmeny nálad apod.), ktoré sú v princípe adaptívne a reverzibilné. Tieto adaptívne reakcie sa však môžu zmeniť na neadaptívne, negatívne reakcie na pracovnú záťaž, ak jedinec nemá dostatok príležitostí na zotavenie. To sa deje v prostredí so zvýšenými pracovným nárokmi, alebo v prostredí, kde nie je možné prispôbovať pracovnú stratégiu. Jedinec ocitajúci sa v suboptimálnom stave musí plniť ďalšie požiadavky a tak vydávať zvýšenie úsilie pri dosahovaní očakávaného výkonu, čo následne vedie k únave.

Okrem negatívnych reakcií je možný vznik i reakcií pozitívnych, a to v prípade, keď prostredie poskytuje dostatok regulačných príležitostí. V takomto prostredí môžu zamestnanci spojiť pracovné správanie s aktuálnou potrebou odpočinku. Následkom toho zostáva vynakladané úsilie v akceptovateľných mantineloch a sprevádzajú ho pozitívne reakcie (napr. získavanie skúseností, motivácia k učeniu, pocit sebaúčinnosti apod.) (Geurts et al., 2005).

Pri vytváraní škály museli všetky položky spĺňať 4 kritériá: 1) položky museli korešpondovať s jednou zo štyroch dimenzií pracovno-rodinnej interakcie, 2) nesmeli byť pomýliteľné s vonkajšími premennými, ktoré reprezentovali buďto dôsledky konfliktu (napr. únava), alebo antecedenty konfliktu (napr. sociálna opora), 3) ďalej museli byť ľahko preložiteľné do iných jazykov a 4) mali sa vzťahovať na všetkých pracovníkov bez ohľadu na ich manželský alebo rodičovský status. Týmto selektívnym procesom prešlo 157 položiek a kritériám vyhovel iba 10. Po vytvorení ďalších položiek, obsahovala konečná verzia dotazníka celkovo 27 položiek. Konečný 4 – komponentový model porovnávali pomocou konfirmačnej faktorovej analýzy s ďalšími tromi konkurujúcimi modelmi: v prvom modeli všetky položky sýtili jeden spoločný faktor, druhý model pozostával z dvoch faktorov reprezentujúcich dva smery konfliktu a tretí model korešpondoval s faktorovým rozdelením položiek podľa kvality vplyvu (pozitívny vs. negatívny). Po niekoľkých ďalších úpravách a vyradení piatich položiek, dosiahol 4 - faktorový model

najlepšiu zhodu s dátami. Upravená a preložená verzia dotazníka SWING bola použitá aj v našich podmienkach (Svianteková, 2008).

Na záver tejto časti o metodike merania premennej PRK je treba dodať základné opakujúce sa charakteristiky, v ktorých sa jednotlivé dotazníky od seba odlišovali. U jednotlivých meracích nástrojov je potrebné rozlíšiť ako boli formulované. Niektoré sa zameriavali na frekvenciu (Geurts et al., 2005) (...“ako často sa Vám stáva, že prichádzate z práce domov tak unavený, že nemáte chuť venovať sa rodine?“), iné a to pravdepodobne väčšina, zisťovala mieru súhlasu respondenta s danými prejavmi konfliktu (Carlson & Kacmar, 2000; Gutek et al., 1991; Kopelman et al., 1983; Netemeyer et al., 1996; Small & Riley, 1990). Thomas a Ganster (1995) vo svojom výskume rozlišovali položky merajúce frekvenciu konfliktu a rozsah, v ktorom respondenti súhlasili s výskytom určitých podôb interrolového konfliktu. V konečnom dôsledku však odpovede respondentov spriemerovali do jednej číselnej hodnoty.

Okrem škál, ktoré boli vytvorené za účelom širšej využiteľnosti aj v iných výskumoch, si niektorí výskumníci vytvárali škály na meranie konfliktu ad hoc, pre potreby svojho výskumu (Anderson et al., 2002), prípadne si upravovali už existujúce škály do podoby, ktorá im viac vyhovovala. Tak napríklad Parasuraman a spol. (1992) skombinovali položky sýtiace konflikt v podobe napätia a času do jednodimenzionálneho meracieho nástroja. Gutek a spol. (1991) zase skombinovali škály na meranie PRK (Kopelman et al., 1983) a R→PK (Burley, 1989 podľa Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

Najnovšie škály inkorporujú aj dimenziu pozitívneho vplyvu doména na seba navzájom (Geurts et al., 2005).

Ako postupuje teoretický vývoj v problematike pracovno-rodinnej interferencie, tak sa vyvíjajú aj dostupné meracie nástroje. Je preto potrebné venovať pozornosť validite, reliabilite a zdokonaľovaniu meracích škál tak, aby čo najpresnejšie zachycovali súčasnú úroveň poznania a zároveň, aby stávali na už vytvorenom, čím by sa malo zabrániť opätovnému vytváraniu nových a nových nástrojov.

VI Vzťah pracovno-rodinného konfliktu k iným premenným

Pracovno-rodinný konflikt sa k premenným, ktoré boli výskumne sledované vzťahuje rôznym spôsobom. V skutočnosti sú vzťahy medzi premennými na strane práce a rodiny, pracovno-rodinným konfliktom a jeho dôsledkami pomerne komplexné. Pokúsila som sa vymedziť hlavné znaky, ktorými bývajú charakterizované vzťahy medzi sledovanými premennými v odbornej literatúre. Základný prístup rozdeľuje premenné na prediktory a dôsledky pracovno-rodinného konfliktu, ďalej býva zdôrazňovaná rola pracovno-rodinného konfliktu ako sprostredkujúcej, mediujúcej premennej. Literatúra rozlišuje takisto priame a nepriame väzby medzi premennými na strane práce a súkromnej sféry a v neposlednom rade bývajú rozlišované doménovo špecifické a doménovo nešpecifické vzťahy. Pre doménovo špecifické vzťahy je príznačné, že spolu súvisia a majú na seba vplyv iba premenné v rámci jednej domény (napr. pracovnej), pri nešpecifických vzťahoch dochádza ku prepojeniu premenných naprieč doménami (napr. práca ovplyvňuje rodinu).

Pokiaľ ide o vplyv pracovno-rodinného konfliktu na skúmané premenné, existuje predpoklad, že dva smery pracovno-rodinného konfliktu majú odlišný vplyv na rôzne premenné, podobne aj nezávislé premenné ovplyvňujúce oba smery pracovno-rodinného konfliktu sa rôznia (Anderson et al., 2002). Nakoniec, aj pre osobnostné premenné platí, že rôzne predispozície sa podieľajú na odlišných formách konfliktu (Bruck & Allen, 2003). Kým pracovné tlaky sú najsilnejším konzistentným prediktorom pracovno→rodinného konfliktu (Greenhaus et al., 1989), nároky na strane rodiny sú zväčša najsilnejším, konzistentným a priamym prediktorom rodinno→pracovného konfliktu (Greenhaus & Parasuraman, 1999). Existujú výskumy, podľa ktorých prediktory pracovno→rodinnej a rodinno→pracovnej interferencie majú pôvod každý v príslušnej doméne (špecificky – pracovné premenné ovplyvňujú interferenciu práce do rodinnej oblasti a naopak), zatiaľ čo niektoré výskumy poukazujú na fakt, že premenné sú vo výstupe ovplyvnené naprieč doménami (napr. interferencia práce do rodinnej domény ovplyvňuje spokojnosť v rodinnej oblasti (Frone, Yardley, & Markel, 1997; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004). Vo všeobecnosti sú však vo väčšej miere zastúpené dôkazy, že medzi premenným prevládajú doménovo špecifické vzťahy (Kossek & Ozeki, 1998; Netemeyer et al., 1996).

VI.1 Prediktory pracovno-rodinnej interferencie

Keďže prevažujúcou orientáciou výskumných štúdií je vplyv pracovného prostredia na človeka, bolo na strane práce identifikované veľké množstvo predikujúcich alebo aspoň korelujúcich premenných. Štandardne sa za premenné majúci vplyv na PRK považujú pracovná záťaž, stres v práci, konflikty v práci (Grzywacz & Marks, 2000; Parasuraman et al., 1996). Neflexibilná, nepravidelná, dlhá pracovná doba alebo časté nadčasy a služobné cesty vedú k nárastu nepohodlia a vzniku pracovno-rodinného konfliktu. Pracovná doba je podľa výsledkov výskumov konzistentne spájaná s ťažkosťami v zladovaní pracovného a rodinného života (Batt & Valcour, 2003; Geurts et al., 1999; Svianteková, 2008b). Už pri pracovnej dobe nad 40 hodín týždenne bol výskumne potvrdený vyšší pracovno-rodinný konflikt (Adkins & Premeaux, 2012). Zamestnanci, ktorí preukazujú vysokú lojalitu voči zamestnávateľovi vykazujú takisto intenzívnejší konflikt medzi prácou a rodinou (Tenbrunsel et al., 1995). Takisto je intenzívnejšia interferencia vnímaná u pracovníkov, ktorí pracujú aj cez víkendy a na smeny (Kinnunen & Mauno, 1998; Wallace, 1999). Mechanizmus týchto vzťahov je postavený na teórii nedostatku (scarcity), teda na tzv. vyčerpatelnosti zdrojov (Edwards & Rothbard, 2000; Piotrkowski, 1978) a teórii konfliktu (Zedeck, 1992). Predpokladom je, že jedinci majú pevne dané množstvo psychologických a fyziologických zdrojov, ktoré rozdeľujú medzi jednotlivé rolové povinnosti, a že angažovanosť vo viacerých rolách vyčerpá tieto zdroje a nevyhnutne naruší jedincovo ďalšie fungovanie. Tým, že jedinci majú množstvo zdrojov pevne určené, musia s nimi "obchodovať", aby zredukovali napätie vyplývajúce z týchto rolí. Okrem objektívne merateľných faktorov, aj subjektívne vnímané množstvo práce bol v minulých výskumoch silným prediktorom PRK (Wallace, 1997).

Rolové nároky vyplývajúce z rodinnej domény vytvárajú množstvo príležitostí pre vznik konfliktov alebo tlakov, ktoré potom nevyhnutne ovplyvňujú jedinca v práci. Tieto nároky vyrastajú z množstva záväzkov, požiadavok, očakávaní a zodpovedností spojených s rodinnou rolou. To môže oslabiť plné zapojenie sa do pracovnej roly. K premenným, ktoré zväčšujú interferenciu rodinného života do pracovnej oblasti patrí primárna zodpovednosť za starostlivosť o domácnosť a deti, ich počet a vek. Čím mladší dieťa, tým väčšie potiaže so zladením práce a súkromia. S narastajúcou komplexnosťou,

rozsahom rodinných záväzkov a zodpovednosťou rastie i intenzita rodinno-pracovného konfliktu (Frone et al., 1992b; Grandey & Cropanzano, 1999; Greenhaus & Parasuraman, 1999; Kossek, Barber, & Winters, 1999; Netemeyer et al., 1996). Naopak, Goff a spol. (1990) vo svojej štúdii nepotvrdili, že prítomnosť mladších detí v rodine má za následok subjektívne viac prežívanú nerovnováhu medzi pracovným a rodinným životom.

K ďalším premenným, ktoré sa podieľajú na intenzite konfliktu medzi prácou a rodinou sú flexibilné opatrenia (podrobnejšie o nich v samostatnej kapitole) a sú často považované za prostriedok tlmenia tohto konfliktu. Výskum v tomto smere poukazuje na obmedzený vplyv, ktorý majú pracovno-rodinné flexibilné opatrenia na intenzitu konfliktu (Gottlieb et al., 1998; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Gottlieb a spol. (1998) napríklad zistili, že z flexibilných opatrení majú konflikt redukujúci efekt iba tie, ktoré umožňujú pracovať kratšiu dobu (čiastočné úväzky, zdieľané pracovné miesto a do určitej miery aj stlačený pracovný týždeň). Z výskumu vyplýva, že intenzitu pracovno-rodinného konfliktu ovplyvňuje podpora manažéra a takisto aj dôsledky na kariéru, s ktorými sa **využívanie benefitov** spája (Anderson et al., 2002). Využívanie formálnych pro-rodinných opatrení sa spája so slabšími fluktuálnymi tendenciami (Kossek et al., 2006).

Flexibilita pracovného rozvrhu priamo ovplyvňuje pracovno→rodinný konflikt, a nepriamo rodinno→pracovný konflikt, prostredníctvom **recipročného vzťahu medzi oboma formami konfliktu**. Na druhej strane, benefity zamerané na starostlivosť o závislé osoby priamo ovplyvňujú rodinno→pracovný konflikt a nepriamo pracovno→rodinný konflikt, prostredníctvom vplyvu na rodinno→pracovný konflikt (Anderson et al., 2002). Niektoré výskumy potvrdzujú, že pracovníci na manažérskych pozíciách majú väčšie možnosti flexibility a osobnej kontroly nad prácou, čo ovplyvňuje intenzitu pracovno-rodinného konfliktu (Duxbury, Higgins, & Lee, 1994; O'Neil & Greenberger, 1994).

VI.1.1 Objektívne nároky pracovnej a rodinnej roly - pracovné a rodinné požiadavky

Greenhaus a Beutell (1985) uvádzajú, že dlhodobejšie vystavenie jedinca stresorom v niektorej z oblastí (napr. v práci), vedie k jeho podráždenosti, únave či

roztržitosti a v dôsledku toho môže obmedzovať schopnosť jedinca plniť požiadavky v ďalších oblastiach života (napr. v rodine). Nároky oboch rolí predstavujú zodpovednosť, požiadavky, povinnosti, záväzky a očakávania spojené s efektívnym výkonom v druhej oblasti (Netemeyer et al., 1996).

Objektívnou angažovanosťou, či záťažou rozumieme objektívne množstvo času venovaného danej role. Predpokladá sa, že s nárastom behaviorálnej záťaže v práci či rodine, narastá aj pracovno-rodinná interferencia. Logika tohto predpokladu je nasledovná: ak jedinec venuje viac času plneniu požiadaviek jednej roly, zostane mu menej času na plnenie povinností vyplývajúcich z druhej roly. Predchádzajúci výskum ale nepriniesol konzistentné výsledky, ktoré by potvrdzovali signifikantné väzby k pracovno-rodinnej interferencii. To mohlo byť spôsobené tým, že mnoho výskumov nebralo do úvahy smer interferencie a teda nerozlišovali špecifické prediktory oboch smerov konfliktu, tak ako ich prezentovali Frone a spol. (Frone et al., 1992a; Frone et al., 1997). Je možné predpokladať, že čas venovaný práci je lepším prediktorom pracovno→rodinnej interferencie a čas venovaný rodine je lepším prediktorom rodinno→pracovnej interferencie (Frone et al., 1997; Gutek et al., 1991). Carlson a Frone (2003) zistili, že objektívne požiadavky spojené s danou rolou, reprezentujúce množstvo času fyzicky venovaného plneniu rolových požiadaviek, sa viažu iba s externou dimenziou pracovno-rodinnej interferencie. Tá vzniká vtedy, keď externe generované požiadavky jednej roly oslabujú alebo znemožňujú participáciu v druhej role. Zjednodušene povedané, ak nejaké objektívne faktory (napr. nutnosť zostať večer na porade v práci) znemožnia participáciu v druhej role (napr. učenie sa s dieťaťom), vzniká časová podoba konfliktu.

Medzi premenné, ktoré sme súhrne označili ako pracovné požiadavky (stresory) zaraďujeme pracovnú záťaž v zmysle respondentmi udávanej priemernej týždennej pracovnej doby, nutnosť brať si prácu domov, alebo pracovať cez víkendy (Greenhaus & Beutell, 1985) a ďalej pracovnú pozíciu a frekvenciu služobných ciest. Frone a spol. (1992a; 1997) zistili, že vnímané pracovné stresory (ako nedostatok autonómie, nejasnosť pracovnej roly a pracovný tlak) prispievajú k vzniku PRK, podobne aj iné výskumy podporujú predpoklad pozitívneho vzťahu medzi pracovnými stresormi a PRK (Bedeian et al., 1988; Greenhaus & Beutell, 1985; Kopelman et al., 1983; Parasuraman et al., 1989).

K najčastejšie sledovaným stresorom (požiadavkám) na strane rodiny patrí počet detí a ich vek (predovšetkým vek najmladšieho dieťaťa) (Greenhaus & Beutell, 1985). Neskoršie výskumy ukázali, že nie absolútny počet detí, ale primárna zodpovednosť za ich výchovu a domácnosť sú hlavnými determinantami prispievajúcimi k vzniku interferencie rodinných povinností do pracovnej oblasti. Na strane rodiny je pomerne často skúmanou premennou aj pracovný status partnera/ky. Interferencia rodinných povinností vzniká najmä vtedy ak sú obaja partneri pracovne činní. Frone a spol. (1997) potvrdili, že čím viac času zamestnanci venujú starostlivosti o deti a čím viac pociťujú, že sú preťažení rodinnými povinnosťami, tým vyšší R→PK prežívajú. Carlson a Frone (2003) navyše potvrdili, že pokiaľ pracovník investuje veľké množstvo času a fyzických zdrojov do pracovnej sféry, konflikt sa prejaví nielen v externej, ale aj v internej (psychologickej) interferencii práce do rodinného života, čo poukazuje na to, že množstvo času venovaného práci môže byť aj ukazovateľom psychologickej angažovanosti v pracovnej oblasti. Ak časové nároky pracovnej roly vzrastú nad istú hranicu, ľudia sú prácou natoľko pohltení, že nie sú schopní psychologicky sa od nej odpútať, ani keď sú doma.

VI.2 Dôsledky pracovno-rodinnej interferencie

Rodinnó→pracovný konflikt viac vplýva na **absentizmus**, kým pracovno→rodinný konflikt viac ovplyvňuje **fluktučné zábery** respondentov (Frone et al., 1992a). Znamená to, že ak jedinec pociťuje pretrvávajúci konflikt, pri ktorom práca neustále zasahuje do jeho rodinného života, je možné, že jediným vhodným riešením bude nájsť si inú prácu, ktorá by lepšie korešpondovala s jeho potrebami. Pokiaľ jedinec nie je schopný vyriešiť protichodné požiadavky rodiny a práce v opačnom smere, to znamená, keď rodinné potreby znemožňujú splniť pracovné záväzky, absencia z práce môže byť prostriedkom ako sa vysporiadať s tlakom rodinných nárokov. Iný výskum však nepotvrdil, že by bol pracovno→rodinný konflikt vo vzťahu k zámeru fluktuovať (Rosin & Korabik, 1991).

Výskum pracovno-rodinného konfliktu sa dáva do súvisu prežívanú interferenciu so spokojnosťou, pričom sa predpokladá nasledujúci vzťah: R→PK negatívne vplýva na

pracovnú spokojnosť (Netemeyer et al., 1996). Okrem toho, negatívny vplyv sa prejavuje aj na spokojnosti s rodinným životom. Oba tieto druhy spokojnosti vytvárajú celkovú životnú spokojnosť. Aj $P \rightarrow RK$ vplýva negatívne na pracovnú spokojnosť (Baltes et al., 2001; Carlson, Perrewé, 1999). V metaanalytickej štúdii Kossek a Ozeki (1998) udávajú, že vzťah medzi $P \rightarrow RK$ a životnou spokojnosťou je o niečo silnejší než vzťah medzi $P \rightarrow RK$ a pracovnou spokojnosťou. Aj iné výskumy priniesli podobné výsledky (Ayree, 1992; Bedeian et al., 1988; Crooke, Rousseau, 1984; Judge et al. 1994; Kopelman et al., 1983; Netemeyer et al., 1996; Wiley, 1987). Brett, Stroh a Reilly (podľa Parker, Hall, 1992) zistili, že manažérky žijúce v dvojkarérových manželstvách s deťmi považujú svoje manželstvo a život za menej uspokojujúce, než ktokoľvek z členov akéhokoľvek iného typu dvojkarérovej rodiny.

Výskum vzťahu pracovnej a celkovej životnej spokojnosti priniesol variabilné výsledky. Judge a Watanabe (1993) poskytujú podporu pre recipročný vzťah medzi pracovnou a životnou spokojnosťou. Pri zisťovaní existencie kauzálneho vzťahu medzi oboma formami spokojnosti sa zistili takisto rôznorodé výsledky. Ich metaanalytická štúdia poskytuje alternatívne vysvetlenia pre obe zistenia. Kauzálny vplyv pracovnej spokojnosti na životnú dosahoval slabšie výsledky a vysvetľujú ho konštruktom centrálnosti, významu práce pre jednotlivca, ktorá tak tvorí významnú zložku celkovej životnej spokojnosti. Silnejší kauzálny vplyv mala celková životná spokojnosť na prácu. Príčinnosť odôvodňujú všeobecným stavom spokojnosti, ktorý vedie k pozitívnej percepcii ostatných životných situácií a tým aj k pozitívnemu vnímaniu, dekodovaniu a interpretácii pracovnej situácie (Judge, Watanabe, 1993). Adams, King a King (1996) uzatvárajú, že vzťah medzi pracovnou a životnou spokojnosťou je pozitívny, jedno sa odvíja od druhého a pracovná spokojnosť je súčasťou celkovej životnej spokojnosti. Z premenných, ktoré majú vplyv na spokojnosť sa skúmali rôzne exogénne faktory. Ako významné a pozitívne sa ukázali korelácie životnej spokojnosti s rastúcim vekom, s manželským stavom, pozitívnejšiu koreláciu vykazovali hlavne ženy a zdraví ľudia. Vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a možnosťami postupu v práci, pracovnými podmienkami, vzdelaním platom je pozitívny, kým počet pracovných hodín, trvanie pracovného vzťahu a vynakladaného úsilia v práci vykazuje s pracovnou spokojnosťou negatívnu koreláciu (Judge, Watanabe, 1993).

Spolahlivejším prediktorom **pracovnej spokojnosti** je $P \rightarrow RK$ a prediktorom spokojnosti s rodinným životom je rodinno \rightarrow pracovný konflikt (Kossek & Ozeki, 1998). Anderson et al. (2002) však dodávajú, že $P \rightarrow RK$ je v priamom vzťahu k pracovnej spokojnosti, kým $R \rightarrow PK$ je k pracovnej spokojnosti iba v nepriamom vzťahu, prostredníctvom recipročného vzťahu k $P \rightarrow RK$. Na druhej strane, Frone a spol. (1992a) argumentujú, že vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a pracovno \rightarrow rodinným konfliktom nie je priamy, ale je sprostredkovaný frekvenciou rodinno \rightarrow pracovnej interferencie. Preto interferencia rodiny s prácou znižuje pracovnú spokojnosť. Podobne, existuje analogický názor podporujúci tvrdenie, že interferencia práce do rodinného života znižuje spokojnosť s rodinným životom (Frone et al., 1997; O'Driscoll et al., 1992). silne prežívaný distress spojený s danou rolou (napr. pracovná) môže jedinec prežívať vtedy, keď sa často ocitá v situácii, kde mu interferujúce požiadavky druhej oblasti (rodinná) nedovoľujú plniť pracovné povinnosti. Napríklad, v porovnaní s pracovníkmi, ktorí nepociťujú interferenciu rodinných povinností do pracovnej oblasti, môžu pracovníci, ktorí prežívajú silný $R \rightarrow PK$ vykazovať zvýšenú hladinu pracovného distressu, pretože musia vynaložiť viac úsilia na to, aby dokázali plniť pracovné povinnosti. Tým môžu zároveň pociťovať zníženie kvality pracovného života, resp. pracovnej spokojnosti (Parasuraman et al., 1996). To platí obzvlášť pre respondentov, ktorí preferujú pracovnú rolu, t.j. jedinec pociťuje väčšiu nespokojnosť s pracovným životom vtedy, ak je pre neho práca psychologicky významná, ale zároveň musí zvládať plniť aj požiadavky rodinnej roly, ktoré v tomto prípade vníma ako stresory. Podobne to bude i vo vzťahu medzi $P \rightarrow RK$ a spokojnosťou s rodinným životom u respondentov preferujúcich rodinnú rolu.

Niektoré práce (Adams et al., 1996; Grandey et al., 2000; Kossek, Ozeki, 1998) poukazujú aj na existenciu doménovo špecifických vzťahov medzi konfliktom a spokojnosťou. Vychádzajú pritom rovnako z významu, ktoré majú pre respondentov pracovná a rodinná rola. Ako uvádzajú, pociť, že psychologicky menej významná rola interferuje s dôležitejšou rolou produkuje negatívne posudzovanie zdroja hrozby (menej významnej roly). Ak je napríklad rodinná rola pre jedincovu identitu významnejšia, potom pociť, že práca odčerpáva čas, či energiu potrebnú pre rodinnú rolu ($P \rightarrow RK$), môže produkovať hrozbu voči jedincovmu self. V tomto prípade je práca zdrojom hrozby a týmto si jedinec vytvára voči nej negatívne postoje (Grandey et al., 2005), teda klesá

jeho spokojnosť s pracovnou oblasťou. V prípade preferencie rodinnej roly dochádza k nárastu nespokojnosti s prácou pretože $P \rightarrow RK$ neumožňuje venovať sa dostatočne dominantnej (rodinnej) role.

Oba smery pracovno-rodinného konfliktu sú podľa Netemeyera a spol. (1996) v priamom negatívnom vzťahu k celkovej životnej spokojnosti, avšak väčšina ostatných výskumov potvrdzuje, že vzťah medzi týmito premennými je sprostredkovaný pracovnou a rodinnou spokojnosťou (Aryee et al., 1999; Bedeian et al., 1988), pričom je medzi nimi pozitívna väzba. **Celková životná spokojnosť** je tvorená dielčiou spokojnosťou v pracovnej a rodinnej sfére, preto neprekvapuje pozitívny vzťah zistený medzi obidvoma druhmi spokojnosti (Adams et al., 1996; Rice et al., 1992). Takisto Rice a spol. (1992) uvádzajú, že medzi týmito premennými nie je priamy vzťah, ale je sprostredkovaný kvalitou života v jednotlivých oblastiach, ktoré tak aditívne prispievajú ku celkovej kvalite života.

VI.3 Pracovno-rodinný konflikt ako mediátorová premenná

Konštrukt pracovno-rodinného konfliktu je niektorými výskumami považovaný za mediátorovú premennú, ktorá sprostredkuje vzťah medzi premennými na strane práce a rodiny. Napríklad, podľa Parasuraman a spol. (1996), rodinno-pracovný konflikt funguje ako sprostredkovateľ medzi nízkou mierou autonómie v práci a väčším stresom a zníženou pracovnou spokojnosťou. Pracovno-rodinný konflikt zase mediuje vzťah medzi pracovným preťažením a nižším výkonom v rodinnej sfére (Frone et al., 1997). Predchádzajúce výskumy priniesli zmiešané výsledky, podľa ktorých môže byť interferencia práce a rodiny buď stresorom, napätím, alebo dôsledkom napätia. Preto je veľmi dôležité použiť jasný teoretický rámec (Grandey & Cropanzano, 1999). Tým sa dostávame k povahe vplyvov vo vzťahu medzi prácou a rodinou.

VI.4 Priame vs. nepriame vplyvy vo vzťahu práca-rodina

Otázka, ktorá sa pri skúmaní vzťahov medzi pracovnou a rodinnou doménou objavuje pomerne často je problém priamych alebo nepriamych vplyvov jednej oblasti na druhú. V tejto súvislosti Susan Lambertová hovorí o subjektívnych a objektívnych

komponentoch oboch sfér (Lambert, 1990). Predpokladá, že objektívne charakteristiky (pracovná doba, povaha práce, fyzické podmienky) majú priamy vplyv, kdežto subjektívne charakteristiky (pracovná spokojnosť, motivácia, spokojnosť s rodinným životom) reprezentujú nepriamy vplyv jednej oblasti na druhú. Priamy prenos sa objavuje, keď objektívne podmienky pracovného života ovplyvňujú rodinnú sféru bez ohľadu na to, ako osoba subjektívne vníma tieto pracovné podmienky. Nepriamy prenos zase vzniká, keď objektívne podmienky práce alebo rodiny majú vplyv na druhú sféru iba prostredníctvom subjektívnych reakcií osoby na tieto podmienky (Lambert, 1990). Mnohé výskumy predpokladajú existenciu nepriamych vplyvov bez toho, aby do modelov zahrnuli aj priame efekty. Preto sa stáva, že príklady nepriamych vzťahov sú chybné a je ich možno vysvetliť jednodušími priamymi vzťahmi medzi premennými. Správnym predpokladom však je, že určité pracovné a rodinné charakteristiky sú vzájomne v priamom vzťahu, kým iné podliehajú subjektívnemu prežívaniu a vzťah medzi nimi je nepriamy. Nakoniec, jestvujú i také premenné, medzi ktorými existujú súčasne aj priame aj nepriame vzťahy (Lambert, 1990).

Podľa toho, či sa výskum zameriava na priame alebo nepriame vzťahy, majú zistenia dôležitý význam pri hľadaní riešení, ktoré sa buď zameriavajú na objektívne podmienky (pri priamych vzťahoch) alebo na subjektívnu skúsenosť jednotlivcov (pri nepriamych vzťahoch). Ak sa pozrieme na súčasné výskumy, väčšina z nich sa zameriava na nepriame vplyvy oboch sfér, pretože sa formou dotazovania pýtajú na subjektívnu skúsenosť respondentov, ktorí napr. uvádzajú ako sú spokojní so zavedenými opatreniami, ako im pomáhajú zladovať pracovné a rodinné povinnosti apod., preto by sa výskum mal sústrediť aj na sledovanie tých premenných, ktoré nepodliehajú subjektívnemu hodnoteniu respondenta.

Väzby pracovno-rodinného konfliktu sú vo všeobecnosti považované za nepriame, pričom sa predpokladá, že premenné z pracovnej oblasti majú dopad na spokojnosť v rodinnej oblasti prostredníctvom pracovno-rodinného konfliktu a premenné z rodinnej sféry majú prostredníctvom pracovno-rodinného konfliktu dopad na spokojnosť v pracovnej oblasti.

VI.5 Gender a vzťah medzi prácou a rodinou

Keďže (ne)rovnováha medzi prácou a rodinou sa týka dvoch základných životných oblastí dospelého človeka, ktoré sú navyše silne naviazané na odlišné sociálne očakávania kladené na mužov a ženy, je prepojenie genderu a vzťahov medzi prácou a osobným/ rodinným životom predmetom záujmu mnohých štúdií. Lambertová (1990) uvádza, že rod môže reprezentovať významnú moderujúcu premennú.

Je možné predpokladať, že v tak silne gendrovo ovplyvnenom prostredí, akými sú práca a rodia budú stále pretrvávajúť odlišné vzorce pre mužov i ženy. Výskum ukazuje, že modely pracovno-rodinnej interferencie môžu u žien a mužov fungovať odlišne, alebo sa u nich môžu uplatňovať samostatné, rôzniace sa modely (Duxbury & Higgins, 1991).

Niekoľko základných gendrových aspektov, ktoré významným spôsobom ovplyvňujú zladovanie, resp. jeho možnosti u dnešnej pracujúcej populácie zhrnula Křížková (2002). V našom prostredí môžeme vychádzať z toho, že pracovné podmienky českých žien nedosahujú úroveň podmienok českých mužov. Pre pracovný trh je charakteristická veľmi silná segregácia podľa genderu. Známym javom je aj veľmi zriedkavá prítomnosť žien vo vrcholových manažérskych pozíciách, či vedúcich funkciách aj v typicky ženských oboroch (napr. riaditeľ školy). Ženy dosahujú v porovnaní s mužmi na porovnateľných pozíciách nižšie príjmy a sú viac ohrozené nezamestnanosťou ako muži. V neposlednom rade, potenciálna materská rola ovplyvňuje aj pozíciu bezdetných žien, ktoré sú automaticky pokladané za budúce matky.

V súčasnej spoločnosti sú na ženy kladené odlišné, častokrát nekorešpondujúce požiadavky z oboch strán, ktoré vedú ku konfliktu spojenom s výkonom pracovnej a rodinnej roly. Princíp rovnosti, podľa ktorého majú ženy právo plne sa realizovať v práci, je v praxi popieraný rigidným zotrvávaním na vymedzení ženských a mužských rôl. Primárnym východiskom rozdelenia genderových rolí je systém delby práce medzi mužmi a ženami. Ich stereotypné vymedzenie umožňuje ich vzájomné dopĺňovanie a ďalšie fungovanie tohoto systému je potom zprostredkované závislosťou výkonu jednej roly na druhej (Křížková & Pavlica, 2004). Cleveland a spol. (2005) vysvetľujú pokračovanie gendrovej nerovnosti tromi faktormi: gendrové vzťahy moci sú prijímané so

samozrejmosťou, či dokonca akceptované ako odvôvodnené a správne. Za druhé, organizačné štruktúry v podstate odrážajú moc, inherentne privilegujú maskulinitu. Nakoniec, konflikt vlastne nemusí vzniknúť už len preto, že ženy ako podriadená skupina vedia, že tí, ktorí sú pri moci môžu vynaložiť istý vplyv ak by chceli a to stačí k tomu, aby oslabili akúkoľvek opozíciu.

Podľa J. H. Plecka (1977) je rozhranie medzi pracovnou a rodinnou sférou u mužov a žien asymetricky permeabilné. Asymetrickou priepustnosťou hraníc rozumie nerovnaké, genderom podmienené prenikanie nárokov a požiadaviek z jednej domény do druhej. Interferencia pracovných požiadaviek do rodinného života je intenzívnejšia u mužov, kým rodinno→pracovná interferencia u žien. To preto, že ženám je tradične pripisovaná rola v domácnosti a v rodine, kým mužom prisudzujeme rolu v ekonomickej, resp. pracovnej oblasti. Predpokladom tohoto tvrdenia je, že primárne prisudzovaná rola a povinnosti s ňou spojené „majú právo“ zasahovať do oblasti, ktorá je podľa tradičného ponímania sekundárna. Znamená to, že požiadavky súvisiace s pracovnou rolou častejšie zasahujú do rodinného prostredia u mužov, kým požiadavky rodinnej roly zasahujú viac do pracovného prostredia u žien. Hranice medzi prácou a rodinou sú teda priepustné asymetricky, nerovnako pre obe pohlavia.

K podobným výsledkom dospela i Loscoccová, keď (1997)) a Fu, Schaffer (2001), ktorí zistili, že u žien je intenzívnejšia rodinno→pracovná interferencia, zatiaľ čo u mužov zasahuje viac práca do rodinného života. Takúto nerovnomernosť umožňujú sociálne očakávania a kultúrne normy. Tie umožnia ženám „obísť“ pracovné aktivity, v prípade, že musia čeliť rodinným povinnostiam, kým muži sú „ospravedlnení“ z rodinných aktivít, aby sa venovali práci. Muži umožnia prenos pracovných požiadaviek do rodinnej sféry s väčšou pravdepodobnosťou než ženy (Duxbury & Higgins, 1991). U žien je však väčšia pravdepodobnosť, že im budú rodinné povinnosti zasahovať do pracovného života (McElwain, Korabik, & Rosin, 2005)). Typickým príkladom sú urgentné udalosti, kde rodina má zväčša prioritu. O problém s dieťaťom v škole sa postará skôr matka než otec. Navyše, od kariérových mužov sa očakáva, že si dokážu zariadiť, aby im rodinná situácia nezasahovala do pracovného života. Od pracujúcich žien

sa zase očakáva, že upravia svoje profesné aspirácie a zredukujú pracovné nároky tak, aby boli schopné plniť roly v rodinnej sfére.

Empirický výskum však tieto predpoklady asymetrickej priepustnosti hraníc medzi pracovnou a rodinnou oblasťou nepotvrzuje jednoznačne (Eagle et al., 1997; Gutek et al., 1991; Hall & Richter, 1988; Williams & Alliger, 1994). Rovnako muži ako aj ženy vykazujú rodinnú oblasť za priepustnejšiu. Podľa Frone a spol. (1992b)) sa zdá, že dynamika pracovno-rodinných hraníc funguje medzi mužmi a ženami podobne, aj keď výskumy priniesli veľmi nekonzistentné výsledky a to pravdepodobne z dôvodu odlišnej metodológie.

Tie sa dajú rozdeliť do niekoľkých kategórií. Existujú výskumy, ktoré gendrové rozdiely v intenzite pracovno-rodinného konfliktu nepotvrdili (Eagle et al., 1997; Kinnunen & Mauno, 1998). Podobne Frone a spol. (1992) pri testovaní integratívneho modelu pracovno-rodinného rozhrania, nezistili signifikantné genderové rozdiely navrhnutého modelu. Podľa väčšiny výskumov teda muži a ženy prežívajú podobnú úroveň pracovno-rodinného konfliktu. Iné výskumy nezistili rozdiely medzi mužmi a ženami ani v intenzite rodinno→ pracovnej interferencie (Gutek et al., 1991; McElwain et al., 2005). Interpretácia takýchto zistení je pomerne náročná. V literatúre sa napr. uvádza, že ženy si samé vyberajú zamestnania, ktoré sú menej náročné a umožňujú ľahšie zladieť pracovné a rodinné povinnosti. Ďalej je možné, že ženy už reagovali na konfliktné požiadavky tým, že obmedzili svoju angažovanosť v pracovnej sfére. Treťou alternatívou vysvetľujúcou neexistenciu gendrových rozdielov je schopnosť žien zvládať obe roly lepšie, eventuelne využívať efektívne kopingové stratégie. Takéto opatrenia môžu viesť k zníženiu prežívanej intenzity konfliktu na takú úroveň, akú majú muži (Greenhaus, Parasuraman, 1999). Tieto vysvetlenia však považujem viac za špekulácie, než interpretácie.

V niektorých prípadoch výskum uvádza, že ženy prežívajú oproti mužom intenzívnejší pracovno→rodinný konflikt (Gutek et al., 1991; McElwain et al., 2005; Wiersma, 1990; Williams & Alliger, 1994). Rodinná rola má pre ženy tradične väčší význam a intenzívnejší pracovno-rodinný konflikt môžu prežívať preto, lebo v porovnaní s mužmi na nich v rodinnej oblasti leží väčšia zodpovednosť. Rovnaké množstvo

pracovných povinností tak u nich interferuje (štatisticky vzaté) s väčším množstvom povinností a úloh v domácnosti. Dôsledkom je potom silnejšie prežívaný pracovno→rodinný konflikt a to aj v prípade, že z objektívneho hľadiska (napr. podľa dĺžky pracovnej doby) netravia v práci viac času ako muži. Ako uvádzajú Gutek a spol. (1991), ženy čaká po práci druhá smena. Duxburyová a Higgins (1991) navyše zistili, že vzťah medzi rodinným konfliktom¹⁷ a pracovno-rodinným konfliktom je intenzívnejší u žien, než u mužov. Na rozdiel od očakávaní sa im nepodarilo potvrdiť existenciu genderových rozdielov vo vzťahu medzi pracovným konfliktom¹⁸ a pracovno-rodinným konfliktom. K štúdiám potvrdzujúcim, že práve muži prežívajú silnejší P→RK než ženy, patrí práca Fu, Shaffera (2001).

VI.5.1 Racionálny vs. gendrový pohľad na pracovno-rodinný konflikt

Ak sa na intenzitu konfliktu pozeráme optikou množstva času, ktorý zamestnanci delia medzi obe roly, sú výsledky, podľa ktorých ženy prežívajú intenzívnejší konflikt medzi prácou a rodinou pochopiteľné. Ženy musia uskutočniť viacero kompromisov medzi pracovnými a rodinnými požiadavkami než muži a existuje u nich väčšia pravdepodobnosť, že reakciou na rodičovskú rolu bude redukcia pracovnej angažovanosti (Friedman & Greenhaus, 2000). Tento pohľad je v súlade s **racionálnym prístupom** k rozdielom v konflikte medzi prácou a rodinou (Gutek et al., 1991). Tento prístup predpokladá priamy vzťah medzi objektívnymi podmienkami a intenzitou prežívaného pracovno-rodinného konfliktu. Môže však byť zkreslený vplyvom gendrových očakávaní, ktoré vedú k predikciám o pracovno-rodinnom konflikte odlišným od racionálneho prístupu. Platí, že hoci ľudia investujú nadmerné množstvo času tak do pracovných resp. rodinných činností, takže trpia rolovým preťažením (pokiaľ berieme počet hodín za ukazovateľ preťaženia), nemusí to nevyhnutne viesť k prežívaniu konfliktu, hlavne vtedy, ak je čas strávený v gendrovo kompatibilnej doméne. Úroveň vnímaného pracovno-rodinného konfliktu nezávisí len od jednoduchého počtu odpracovaných hodín, ale odlišuje sa predpovedateľným spôsobom konzistentným

¹⁷ Rodinný konflikt je definovaný ako miera, v ktorej jedinec pociťuje nekompatibilné tlaky v rámci rodinnej domény ((Kahn et al., 1964)

¹⁸ Pracovný konflikt je definovaný ako miera, v ktorej jedinec pociťuje nekompatibilné tlaky v rámci pracovnej domény (Kahn et al., 1964)

s rolovými očakávaniami. Znamená to teda, že gender ovplyvňuje pracovno-rodinný konflikt aj nepriamo, ako moderátor vzťahu medzi množstvom času a vnímaným konfliktom. Predpokladá sa, že množstvo času, ktoré jedinec strávi naviac vo svojej gendrovo špecifickej doméne, by mal vyúsťovať do menšieho tlaku, než v prípade, keď musí tráviť čas v gendrovo opačnej role. Povedané inak, čas strávený prácou v gendrovo opačnej sfére by mal mať väčší negatívny psychologický dopad na prežívanie oboch smerov pracovno-rodinného konfliktu, než čas strávený v gendrovo korešpondujúcej oblasti. (Gutek et al., 1991).

Ďalší z predpokladov vychádza z toho, že vplyv genderu na väzby medzi pracovnou a rodinnou sférou spočíva predovšetkým v rozdiely, ktorým sa muži a ženy identifikujú s oboma rolami, teda v psychologickej pozornosti, ktorú jednotlivým rolám venujú. Gender kľúčovým faktorom asociovaným s angažovanosťou v oboch rolách, predovšetkým pokiaľ ide o čas investovaný do oboch oblastí. Ženy všeobecne venujú menej času práci než muži, ale naďalej trávajú viac času plnením rodinných požiadaviek než muži. „Aj keď výskum všeobecne nepotvrďuje konzistentné rodové **rozdiely v psychologickej angažovanosti** (Friedman, Greenhaus, 2000; Parasuraman et al., 1996) napojenej na jednu alebo druhú rolu, je možné, že samotná psychologická angažovanosť znamená jedno pre mužov a niečo iné pre ženy. To má potom odlišný dopad na vnímanie samotného konfliktu. Ak muž napríklad udáva vysokú mieru angažovanosti v rodinnom živote, môže sa odvolávať na rolu ekonomického zaisťovateľa a svoj podiel v rodinnej sfére vnímať skrz množstvo času stráveného v práci. Čím dlhšie je v práci, tým viac pracuje a tým viac sa stará o rodinu. Ženy zase reflektujú na rolu vychovávateľky (Friedman, Greenhaus, 2000) a neprítomnosť v rodine môžu interpretovať ako nedostatok angažovanosti v rodinnej oblasti. Podobne, muži vnímajú prácu ako potvrdenie roly žiteľa v spoločnosti (Loscocco, 1997), kým u žien je preferencia pracovnej roly, práce a kariéry vyjadrením potreby seberealizácie a osobného rastu popri starostlivosti o rodinu. Tieto rozdiely môžu vysvetľovať, prečo muži, ktorí trávajú v práci extrémne množstvo času môžu byť spokojní s rodinným životom a nemusia prežívať intenzívny pracovno-rodinný konflikt. Ak sa však jedinci silne identifikujú s rolou, ktorá im tradične neprislúcha hrozí nárast pracovno-rodinného konfliktu (Duxbury, Higgins, 1991), pretože tlaky sociálnych očakávaní spochybňujú výkonnosť jednotlivca

v tradičnej role. Tak napríklad ženy identifikujúce sa s pracovnou rolou môžu vnímať pracovno→rodinný konflikt intenzívnejšie, pretože pociťujú vinu majúcu pôvod v neadekvátnosti výkonu v rodinnej role, analogicky to platí i pre mužov.

Angažovanosť v rolách nie je daná navždy. Špecifická situácia (špecifická rolová skúsenosť mužov a žien) môže spustiť isté zmeny v angažovanosti, navyše u oboch pohlaví inak, pretože majú odlišné podmienky pre zladovanie. Tak napríklad narodenie dieťaťa môže u žien viesť k silnejšej preferencii rodinnej roly, kým u mužov k zintenzívneniu angažovanosti v pracovnej role.

VI.5.2 Povaha mužských a ženských aktivít v domácnosti

Dôležitú úlohu zohráva aj povaha práce v rodinnej/súkromnej oblasti. Tá má u mužov skôr oddychový, rekreačný charakter (Duxbury, Higgins, 1991) a nie je asociovaná s tak intenzívnymi požiadavkami ako u žien. Takáto interpretácia má podporu aj v štúdií McElwainovej a spol. (2005), ktoré zistili, že množstvo rodinných povinností neovplyvňuje prežívanie rodinno→pracovného konfliktu u mužov. Muži vo všeobecnosti dokonca nemenia ani množstvo času venovaného rodine v závislosti na pracovnom vyťažení partnerky. Pokiaľ ide o rozdiel v povahe práce mužov a žien, literatúra uvádza niekoľko príkladov. Tradičné mužské domáce činnosti poskytujú väčšiu časovú flexibilitu, tým majú muži možnosť vyhnúť sa rodinno→pracovnému konfliktu, pretože v mnohých prípadoch sa dajú odložiť na nepracovný deň. Ich práca je viac dobrovoľná, býva hodnotená ako zaujímavejšia a kreatívnejšia. Aktivity žien v rodinnej oblasti sú repetitívne, menej atraktívne, rutinné a nikdy nekončiace. Navyše nie sú veľmi flexibilné, pretože je potreba vykonávať ich v istom čase, ktorý to umožňuje. V prípade, že sú v rodine prítomné i deti, býva činnosť často prerušovaná. Množstvo práce v domácnosti, ktorú žena vykoná nie je ostatnými členmi rodiny ani uvedomované a preto aj málokedy explicitne ocenené (podľa Milkie, Peltola, 1999; Křížková, Pavlica, 2004). Navyše, pozícia ženy v sociálnej štruktúre poskytuje menej kontroly a moci nad pracovnou a rodinnou oblasťou a tak prispieva k celkovej preťažnosti, častejším obetiam a ťažkostiam v dosahovaní rovnováhy.

Bielby a Bielby (1989) uvádzajú, že ženy pri hľadaní rovnováhy medzi pracovnou a rodinnou identitou, tak robia s ohľadom na prioritnú rodinnú rolu. Znamená to, že úroveň pracovnej identity u žien variuje ako funkcia úrovne rodinnej identity. Ak sa pracujúce ženy identifikujú silno s rodinnou rolou, vyhýbajú sa silnej identifikácii s pracovnou rolou. Keď pre nich rodinná rola až taká významná nie je, identifikujú sa viac s pracovnou rolou. Pre ženy rola matky, manželky a pracovná rola sú na sebe nezávislé a vzájomne medzi sebou súperia (Milkie & Peltola, 1999). Muži takýto „obchod“ robiť nemusia, nie je to pre nich situácia voľby buď-alebo, pretože si vytvárajú nesúperiacu pracovnú a rodinnú identitu, ktoré sú vzájomne prepojené/závislé (interdependent) a dopĺňajú sa, preto ich kombinácia nie je tak náročná. To je v súlade s tradičným rozdelením rolí, pretože muži majú na výber, či sa budú alebo nebudú viazať k pracovnej a rodinnej role bez toho, aby sa museli konfrontovať s problémom vyvažovania behaviorálnych a psychických nárokov, s ktorými sú spojené aktivity v týchto oblastiach. Konkrétne to znamená, že muž ako živiteľ naplňa naraz pracovnú, manželskú aj rodičovskú rolu.

Tenbrunsel a spol. (1995) navrhli koncept, podľa ktorého muži existujú v tzv. **dynamickom pracovno-rodinnom systéme**, pretože vzťah medzi prácou a rodinou má u nich recipročnú povahu. Muži majú možnosť prispôsobiť angažovanosť v jednej z oblastí, aby kompenzovali nedostatky v druhej. Zistili, že forma tohto recipročného vzťahu má nasledovnú podobu: negatívny vzťah angažovanosti v rodinnej sfére a angažovanosti v pracovnej oblasti má kompenzačný charakter a teda umožňuje mužom venovať sa viac práci, kým vplyv angažovanosti v pracovnej oblasti na rodinnú má pozitívny prenosový (spillover) efekt. Na druhej strane, ženy existujú v tzv. **statickom systéme**, pretože nemajú možnosť vymeniť prácu za rodinu. Kým miera angažovanosti v rodinnej role má u žien negatívny dopad na angažovanosť v pracovnej sfére, opačný vzťah sa u žien nepreukázal. Dáta z výskumu poukazujú na to, že ženy majú pravdepodobne pevne danú angažovanosť v rodine, nezávisle na vplyvoch práce. Znamená to, že ženy nemôžu znížiť úroveň aktivít v rodine pod istú hranicu a preto akékoľvek prispôsobenie, v snahe zladiť nároky pracovnej a rodinnej sféry, musí vychádzať z pracovnej oblasti.

Rozdiel medzi mužmi a ženami ďalej existuje v **hodnotení sociálneho aspektu** práce. Kým u mužov rast a postup znamená väčšiu samostatnosť, separáciu,

individuálnosť, pre ženu je vývoj viazaný na porozumenie a upevnenie vzťahov s druhými. Táto odlišnosť môže byť dôvodom prečo sa výskumne potvrdzuje, že ženy dokážu vzťahy s kolegami využiť viac vo svoj prospech ako zdroje sociálnej opory (Greenhaus, Parasuraman, 1999), čo redukuje konflikt a zvyšuje spokojnosť s pracovným životom. Skutočne, ženy častejšie než muži **využívajú pro-rodinné charakteristiky práce** k prospechu rodiny. Je väčšia pravdepodobnosť, že by ženy využili voľnosť, ktorú im poskytuje autonómna práca s cieľom byť k dispozícii rodine (Friedmann, Greenhaus, 2000). Muži využívajú podobné možnosti na vzdelávacie, voľnočasové aktivity, alebo na druhú prácu. Okrem toho, ženy reagujú na flexibilný rozvrh práce pozitívnejšie než muži (Scandura & Lankau, 1997), pripisujú väčší význam využívaniu alternatívnej pracovnej doby a flexibilného pracovného rozvrhu (Wiersma, 1990). Aj v prípade vyhľadávania opory môžeme vidieť isté rozdiely. V prípade osobného alebo rodinného problému, muži v porovnaní so ženami žiadajú častejšie o pomoc nadriadeného alebo kolegu. Ženy zase hľadajú oporu v rodinnej oblasti, u príbuzných alebo známych mimo prácu. V niektorých prípadoch je pre ženy dokonca prijateľnejšie obrátiť sa na nadriadenú/ého s tým, že ich trebárs vytopil sused ako keď by mali uviesť, že neprídu do práce kvôli chorému dieťaťu.

Genderové rozdiely sa prejavujú aj **vo využívaní pro-rodinných opatrení** určených pre zladžovanie pracovného a osobného života. Mnoho manažérov na vedúcich pozíciách považuje za neakceptovateľné, aby muži menili spôsob práce a využívali alternatívne úpravy pracovnej doby (Lewis & Taylor, 1996). Táto opozícia je pevne ukotvená v tradičnej konštrukcii genderových rolí a otcov ako živiteľov rodiny a je u mužov výrazným brzdiacim elementom vo využívaní pro-rodinných opatrení (Haas & Hwang, 1995). Aj napriek tomu, že mnoho žien zastáva tradične mužské pozície, narušenie pevne ukotvených gendrovo podmienených očakávaní týkajúcich sa pracovných a rodinných rolí, nie je viditeľné a žene sa využívanie opatrení toleruje viac. Pokiaľ však ide o neformálnu podporu, sú výsledky menej jasné. Ženy síce obdržia viac sociálnej podpory od kolegov než muži, avšak nadriadení poskytujú rovnakú podporu obom skupinám (Greenhaus, Parasuraman, 1999).

Je pomerne málo výskumov, ktoré by sledovali gendrové rozdiely vo vnímaní rovnováhy a identifikáciu faktorov podieľajúcich sa na jej úspešnom dosahovaní (Milkie,

Peltola, 1999). Môžeme ale odvôvodnene predpokladať, že muži a ženy prežívajú rolové požiadavky a ich prenos medzi oboma sférami odlišným spôsobom a že medzi nimi budú existovať rozdiely v procesoch vedúcich k pracovno-rodinnej (ne)rovnováhe.

Na záver môžeme zhrnúť, že na jednej strane niektoré zistenia podporujú predpoklad, podľa ktorého dochádza k postupnej premene v ponímaní genderu, rodičovstva a pracovnej identity (podľa Eagle et al. 1997) a podľa tejto premeny sa do popredia dostáva egalitárnsky prístup k pracovnej a rodinnej role mužov a žien. Tieto štúdie potvrdzujú rovnako priepustnú hranicu medzi pracovnými a rodinnými povinnosťami u oboch pohlaví (Dilworth, 2004). Iný koncept, príbuzný egalitárnskemu prístupu je model gendrovej podobnosti. Ten predpokladá, že konvergencia rodinných a pracovných požiadaviek kladených na mužov a ženy by mala postupne viesť ku konvergencii v postojoch k pracovným a rodinným povinnostiam a podobným pocitom prežívanej pracovno-rodinnej (ne)rovnováhy (D. D. Bielby, 1992). Na strane druhej však k žiadnej zmene nedochádza, resp. veľmi pomaly a stále pretrváva tradičné prerozdelenie mužských a ženských rôl a s nimi spojených zodpovedností. Muži a ženy majú podľa tohto tradičného prístupu líšiace sa pracovno-rodinné priority. Tento model gendrovej odlišnosti postuluje, že normatívne rozdiely medzi mužmi a ženami zostávajú nemenné, pričom rodina je primárne definovaná ako ženská doména, a platená práca ako oblasť prislúchajúca prednostne mužom. Gendrové odlišnosti môžeme vidieť v prerozdelení domácich prác, ďalej v spôsobe, ktorým ženy reagujú na súperiace požiadavky oboch rôl a takisto v spôsobe, ktorým interpretujú význam týchto požiadaviek. Kým v niektorých prípadoch muži a ženy vypovedajú podobne, napr. obe skupiny viac upravujú rodinný program, aby vyhovelí pracovným požiadavkam, vo všeobecnosti môžeme povedať, že výskum podporuje existenciu modelu gendrových odlišností.

Zhoda názorov v tom, že rovnako ženy ako aj muži čelia ťažkostiam so zladžovaním pracovných a rodinných povinností neznamena, že gender viac nie je relevantný. Naopak, ak chceme zlepšiť vyhladky žien a mužov na dosiahnutie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom, je treba brať gendrové aspekty do úvahy. Nerovnosť na pracovisku a v domácnosti vytvára pre obe pohlavia odlišné podmienky a tým ich vystavuje odlišným výzvam pri zvládaní pracovného a rodinného života. Ak chceme porozumieť faktorom , ktoré tvarujú spôsoby, akými jedinci konštruujú svoj

pracovný a rodinný život a vyvíjať opatrenia s potenciálom pomôcť v zladovaní, treba sledovať rozdiely a podobnosti v podmienkach, ktoré muži a ženy majú.

Muži využívajú pro-rodinne orientované flexibilizujúce opatrenia veľmi zriedka, aj keď ich majú k dispozícii (Haas & Hwang, 1995). Jedným z dôvodov pre prijímanie pro-rodinných opatrení je snaha o odstránenie bariér, ktoré prekážajú kariérnemu postupu žien na najvyššie pozície. Avšak tzv. sklenený strop stále pretrváva aj v organizáciách s rovnakými príležitosťami. Vo firemnej kultúre stále pretrváva mužská optika. Cieľom genderovej rovnosti by malo byť spochybnenie a modifikácia všetkých organizačných štruktúr a praktík založených na predpokladanej separácii pracovného a rodinného života, tak ako aj zmocnenie žien a mužov k schopnosti optimálne prispievať k obojm sféram života. Ďalším cieľom je umožniť aby rodinné roly žien aj mužov boli rovnako viditeľné, legitímne a rovnako hodnotené (Lewis, 1996), pretože rodičovská rola mužov je na pracovisku viditeľná omnoho menej, než rodičovská rola žien. Greenhaus a Beutell (1985) navrhli, že smer interferencie pracovnej a rodinnej roly sa môže medzi mužmi a ženami líšiť a to tak, že práca viac zasahuje do rodinného života mužov, kým u žien rodinné požiadavky viac interferujú s pracovným životom. Avšak existuje len malá empirická podpora tohto návrhu (Anderson et al., 2002; Greenhaus & Parasuraman, 1999) z čoho vyplýva, že problematika pracovno-rodinnej rovnováhy sa rovnako významne týka mužov i žien. To môže podporiť rozhodovanie manažérov implementovať pro-rodinne orientované programy, nakoľko je možné predpokladať ich využívanie širšou skupinou zamestnancov.

VI.6 Osobnostné charakteristiky a vzťah medzi prácou a rodinou

V rámci integratívnych modelov vzťahu medzi prácou a rodinným životom sa výskum koncentruje na demografické ukazovatele a tvrdé dáta ako je gender a počet detí, množstvo pracovných hodín a dominantný teoretický prístup je založený na teórii rôl (Kahn et al., 1964). Výskum sa štandardne orientuje na situačné tlaky vznikajúce pri výkone pracovnej a rodinnej roly, ale pomerne málo pozornosti sa až donedávna venovalo osobnostným premenným, ktoré môžu významným spôsobom určovať povahu

tohto vzťahu a ešte menej pozornosti osobnostným premenným vo vzťahu k facilitácii (S. L. Boyar & Mosley, 2007; Grzywacz & Marks, 2000; Parasuraman & Greenhaus, 2002).

V poslednej dobe je však badať aj posun pozornosti smerom k potenciálnym dispozičným korelátom pracovno-rodinného konfliktu (Carlson & Perrewé, 1999) a odborníci kritizujú čisto situačné prístupy k PRK (Stoeva, Chiu, & Greenhaus, 2002) a argumentujú v prospech dispozičného prístupu pri vysvetľovaní premenných ako napr. pracovná spokojnosť, pracovné úsilie a výkon, efektivita manažéra, leadership, prosociálne správanie, pracovný stres a absentérstvo (podľa Stoeva et al., 2002). Aj vo vzťahu k pracovno-rodinným reláciám sa priznáva význam psychologickým individuálnym rozdielom (Canan Summer & Knight, 2001; Greenhaus & Parasuraman, 1999). Niekedy konflikt vzniká ako dôsledok voľby medzi prioritami oboch domén, ale vnímanie tejto situácie ako konfliktnej môže byť silne závislé na osobnosti jedinca. Vnímanie PRK alebo $R \rightarrow PK$ nevychádza nevyhnutne iba z objektívnej reality, ale osobnosť môže priamo ovplyvniť, či pracovné stretnutie, ktoré kolидуje s termínom rodičovského združenia bude jedincom hodnotené ako PRK, alebo $R \rightarrow PK$.

Dispozičné črty v podstate vedú k stabilným a konzistentným spôsobom uvažovania, prežívania a konania, vytvárajú akýsi rámec pre hodnotenie situácie jedincom. Ich nepriamy vplyv sa prejavuje prostredníctvom individuálne skreslenej percepcie prostredia, resp. tendenciou k sebavýberu do určitých typov prostredia. Na druhej strane sú respondenti s niektorými osobnostnými charakteristikami vulnerabilnejší voči vplyvom z prostredia, čo môže následne ovplyvniť ďalšie výstupy. Ak má napríklad zamestnanec tendenciu hodnotiť pracovné prostredie ako veľmi stresujúce, bez ohľadu na to, či je situácia skutočne objektívne stresujúca, môže to ovplyvniť aj jeho prežívanie pracovno-rodinného konfliktu. Pokiaľ navyše disponuje vlastnosťami, vďaka ktorým je menej odolný voči stresu, pravdepodobne bude prežívať konflikt intenzívnejšie než pracovník, ktorý je voči stresu odolnejší.

V stručnosti, osobnostné vplyvy sa môžu podieľať na pracovno-rodinnom rozhraní trojakým spôsobom (Friede & Ryan, 2005). Osobnosť jedinca môže ovplyvniť množstvo a typ rolových požiadaviek, ktoré su na neho kladené. Samovýberom sa dostáva do náročnejšieho alebo naopak, podporujúcejšieho prostredia a tým je pre neho zladžovanie pracovných a rodinných povinností jednoduchšie alebo zložitejšie. Ľudia

s pozitívnym sebahodnotením si vyberajú také situácie, v ktorých dokážu pôsobiť kompetentne. Jedinci s negatívnym sebahodnotením vstupujú do situácií, kde zažívajú viac nepríjemných udalostí. Ich hromadenie môže vyvolávať v ľuďoch s negatívnou afektivitou ďalšie prejavy mrzutosti apod., na ktoré okolie reaguje určitým spôsobom (nepodporujúco) a tým vytvára prostredie, ktoré je pre negatívne ladené osobnostné typy ešte viac stresujúce.

Ďalej môže osobnosť ovplyvniť vnímanie požiadaviek prostredia. Ľudia s odlišným osobnostným typom vnímajú tie isté situácie rôzne, jedni ako konflikt, iní zase ako výzvu. Jedinci s negatívnou afektivitou s väčšou pravdepodobnosťou interpretujú aj neutrálne stimuly negatívne, majú tendenciu pamätať si negatívne informácie o sebe samých a ostatných situáciách a vidieť vo svojej práci viac negatívnych znakov. Nakoniec, osobnosť jednotlivca sa podieľa aj na výbere copingovej stratégie a na efektívite jej uplatnenia.

Z výskumov, ktoré sa venovali osobnostným charakteristikám spomeniem súvislosť s negatívnou afektivitou a charakteristikami big five (Bruck & Allen, 2003; Burke, 1988; Carlson & Perrewé, 1999) a s typom A správania (Carlson & Perrewé, 1999). Pokiaľ ide o A typ správania, ktoré sa vyznačuje vysokou ambicióznosťou, unáhlenosťou, pocitom časovej tiesne, netrpezlivosťou a súťaživosťou, zamestnanci, ktorí prejavujú takéto tendencie majú vyššiu pravdepodobnosť vzniku pracovno-rodinného konfliktu. Dostávajú sa častejšie do konfliktu s kolegami a bývajú viac preťažení pracovnými povinnosťami než pracovníci s B typom správania. Výskum však nepotvrdzuje konzistentne, že by pracovníci s A typom správania zažívali intenzívny pracovno-rodinný konflikt. Naopak, v niektorých prípadoch sa ukázalo, že na rozdiel od predpokladu, zamestnanci s A typom správania uvádzajú menej ťažkostí s pracovno-rodinným konfliktom v podobe správania (Carlson & Perrewé, 1999). Ak sa A typ správania posudzoval ako dvojdimenzionálna premenná, dimenzia netrpezlivosť-podráždenosť (impatience-irritability) vykazovala vzťah k pracovno-rodinnému konfliktu v podobe napätia a v smere od práce k rodine, kým druhá dimenzia usilovania o úspech (achievement striving) nepreukázala žiadny signifikattný vzťah k forme, či smeru konfliktu (Bruck & Allen, 2003). Premennú A typ správania je treba v ďalšom výskume

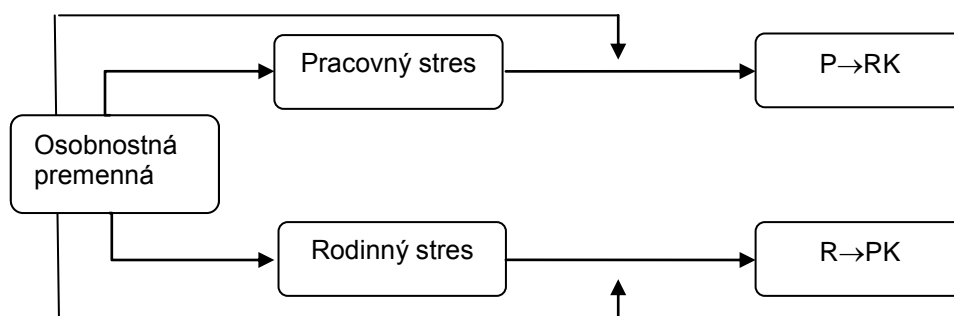
posudzovať diferenciálne a sústreďovať sa predovšetkým na ten jej aspekt, ktorý súvisí s netrzeplivosťou a podráždenosťou respondenta.

Z faktorov Big five, ktoré majú potenciálne vzťah k pracovno-rodinnému konfliktu sa ako relevantný ukazuje faktor svedomitosti, neuroticizmu a prívetivosti. Schopnosti organizovať, plánovať a riešiť úlohy, ktoré napĺňajú faktor svedomitosti a ďalej osobnostné charakteristiky ako presnosť, spoľahlivosť, účelovosť, rozhodnosť sa logicky vzťahujú k časovému konfliktu a v dôsledku aj ku konfliktu v podobe napätia. Nízke skóre na tejto škále poukazuje na nespoľahlivosť, neurčitosť, nedostatok plánovacích schopností atď. Je pravdepodobné, že zamestnanci, ktorí čelia zvýšeným nárokom na schopnosť zlaadiť pracovné a rodinné povinnosti budú vo výhode, ak dokážu správne riadiť svoj čas, zodpovednosti, pracovné úlohy a tým pádom predchádzať konfliktom, ktoré môžu nastať medzi prácou a rodinou (Bruck & Allen, 2003). Potenciálny význam miery prívetivosti zamestnanca vychádza z predpokladu, že osoby, ktoré sú ústretové k ostatným, sa viacej angažujú v pomáhaní ostatným, napr. spolupracovníkom a členom rodiny. Nevýhodou pre nich potom je, že toho ostatní môžu zneužívať a nedochádza tak k naplneniu ich vlastných záujmov a dôsledkom môže byť objektívny nárast konfliktu a potiaže so zladovaním. Brucková a Allenová (2003) však takúto logiku väzieb spochybnili, pretože nízka miera prívetivosti k ľuďom môže znamenať, že jedinec menej inklinuje k vyhľadávaniu ostatných ako zdroja opory, dokonca môže ostatných odrádzať od poskytovania pomoci. Prívetivosť takisto môže podporovať kooperatívnejšie správanie kolegov, rodinných príslušníkov a tak predchádzať vzniku konfliktu. Pokiaľ ide o neuroticizmus je predpoklad, že jeho vyššia miera prispieva k vyššej intenzite konfliktu medzi prácou a súkromím aj preto, že teoreticky je blízky premennej A typu správania a negatívnou afektivitou, avšak túto domnienku sa podarilo potvrdiť iba čiastočne, pričom najvyššie korelácie sa zistili s konfliktom v podobe napätia a v smere od rodiny k práci (Bruck, Allen, 2003). Platí však, že neuroticizmus má silnejšie väzby ku pracovno-rodinnej interferencii než k facilitácii. Na facilitáciu vplýva skôr dimenzia extravenzie, otvorenosti ku skúsenosti a dimenzia prívetivosti (Grzywacz & Butler, 2005; Wayne et al., 2004).

Z osobnostných premenných má vo väzbe k pracovno-rodinnému konfliktu pravdepodobne najvýraznejšie miesto negatívna afektivita. Tá je v pozitívnom vzťahu

k všetkým trom formám konfliktu (Carlson & Perrewé, 1999) a takisto k obom smerom (Frone, Russell, & Cooper, 1993; Stoeva et al., 2002). Negatívna afektivita sa spája s nejednoznačnosťou rolí, rolovým konfliktom, pracovným preťažením, interpersonálnymi konfliktmi a obmedzovaním v organizačnom kontexte (podľa Stoeva et al., 2002). Respondenti s takýmto osobnostným ladením prežívajú za rovnakých podmienok averzívne nálady, distres, nervozitu a negatívne emócie častejšie než osoby bez tejto dispozície, navyše majú tendenciu viac vyhľadávať situácie, kde sa stretávajú s vyšším množstvom stresorov (podľa Bruck & Allen, 2003). Navyše je prežívanie negatívnych stavov viac-menej generalizované a situácie, ktoré by boli pre iných ľudí príjemnou výzvou, vyvolávajú strach a úzkosť. Preto neprekvapuje, že najintenzívnejšie sa negatívna afektivita odráža v prežívaní konfliktu v podobe napätia. Práve táto premenná sa zdá byť primárnym dispozičným faktorom pracovno-rodinného konfliktu.

Obr. 7 Vplyv osobnostnej premennej a rolového stresu na PRK a R→PK (podľa Stoeva et al., 2002)



Z foriem konfliktu sa osobnostné premenné vzťahujú najmenej ku konfliktu v podobe nekompatibility správania (behavior-based). Je teda pravdepodobné, že konflikt v podobe napätia je daný viac dispozičnými faktormi, kým konflikt v podobe správania je daný viac situačne (Bruck & Allen, 2003; Carlson & Perrewé, 1999; Stoeva et al., 2002). Mechanizmy fungovania vzťahu medzi osobnostnou premennou a konfliktom sú dva (Obr. č. 7). V prvom prípade sa uplatňujú nepriame vplyvy dispozícií prostredníctvom prežívaného stresu v rodinnej a pracovnej oblasti. V druhom prípade dispozičné charakteristiky moderujú vzťahy rodinného a pracovného stresu k pracovno-rodinnému konfliktu (Stoeva et al., 2002). Znamená to, že v role mediátora je buď pracovný a rodinný stres, ktorí sprostredkujú vzťah medzi osobnostnou premennou a konfliktom,

alebo je v role moderátora osobnostná premenná a sprostredkuje vzťah medzi pracovným a rodinným stresom na jednej strane a pracovno-rodinným konfliktom na strane druhej.

Pomerne nový prístup vo vzťahu osobnostných dispozícií k pracovno-rodinným vzťahom využíva core self-evaluations. Je to nová konceptualizácia dispozičných rysov, ktoré sú preukázateľne vo vzťahu k dôležitým pracovným postojom a správaniu (S. L. Boyar & Mosley, 2007). Tento koncept zaviedli Judge a spol. (1997). Predpokladali, že širšie osobnostné charakteristiky by pomohli vysvetliť dôležité postoje a správanie vo vzťahu k práci. Core self-evaluations definujú ako základné úsudky, ktoré si ľudia vytvárajú o vlastnej sebahodnote, kompetentnosti a schopnostiach a pozostáva zo sebaúcty, všeobecnej seba-účinnosti, lokusu kontroly a neuroticizmu, resp. emocionálnej stability/lability. Tieto štyri charakteristiky sú indikátorom faktora vyššieho rádu, tzv. ústredného sebahodnotenia (Judge et al., 2005). Ústredné sebahodnotenie jedinca vplyva na jeho vnímanie, postoje, presvedčenia, rozhodnutia a konanie v pracovnej a rodinnej doméne. Pracovníci s vysokým sebahodnotením by mali byť schopní úspešne zvládnuť vysoké nároky oboch sfér a tým prežívať menej intenzívny konflikt. Z výskumu vyplynulo, že najväčšiu predikčnú silu vo vzťahu ku konfliktu má sebahodnotenie, kým vo vzťahu k facilitácii je to externý lokus kontroly (S. L. Boyar & Mosley, 2007). Vo všeobecnosti platí, že rozdiely v prostredí, do ktorého sa jedinec dostáva seba výberom, ďalej rozdiely v reaktivite na stresory, vo výbere copingových štýlov a rozdiely v ich efektivite sú všetko spôsoby, ktorými core self-evaluations môžu ovplyvniť pracovno-rodinný konflikt alebo facilitáciu (Friede & Ryan, 2005).

Okrem dispozičného prístupu ku konfliktu sa výskum zameriava aj na vplyv konfliktu na osobnostné premenné. Napr. Frone sa zaoberal negatívnymi dôsledkami konfliktu na depresivitu a závislosti (Frone, 2000).

Z ďalších dispozičných premenných, ktoré môžu mať vplyv na PRK je možné uvažovať o proaktivite, pretože proaktívni jedinci sa pravdepodobne dokážu vyhnúť intenzívnemu konfliktu keďže dokážu efektívne zvládať nároky v pracovnom a rodinnom živote.

Rôzne osobnostné charakteristiky sa k forme a smeru pracovno-rodinného konfliktu resp. facilitácie vzťahujú rozdielnym spôsobom. Pokiaľ ide o rozdiel medzi

konfliktom a facilitáciou, zdá sa, že konflikt je viac ovplyvnený dispozičnými faktormi, kým na facilitáciu pôsobia vo väčšej miere faktory prostredia ako nároky a zdroje (S. L. Boyar & Mosley, 2007). To znova potvrdzuje fakt, že rôzne typy konfliktu majú rôzne prediktory a ak chceme dôsledne porozumieť väzbám medzi prácou a nepracovnou oblasťou je treba uvažovať vplyv tak situačných aj dispozičných premenných. Zaujímavé poznatky môže priniesť predovšetkým sledovanie interakcie medzi osobnostnými dispozíciami a objektívnymi charakteristikami rodinného a pracovného prostredia.

Význam sledovania osobnostných dispozícií leží jednak v teórii a jednak v praxi. Na jednej strane rozširuje nomologickú sieť premenných asociovaných s týmto konštruktom, čo umožňuje testovanie ďalších, prepracovanejších teórií. Na druhej strane, poznanie vplyvu osobnostných premenných na pracovno-rodinný konflikt poskytuje ďalšie zdroje informácií, ktoré je možné využiť pri návrhu individualizovaných firemných opatrení.

Aj napriek tomu, že výskum osobnostných charakteristík vo vzťahu k pracovno-rodinnej problematike začína rásť, nedosahuje zatiaľ takých rozmerov ako výskum situačných a demografických faktorov. Osobnostný prístup je opomíjaný pravdepodobne z dvoch dôvodov. Prvým je obava, že zameraním sa na osobnostné rozdiely povedie k tomu, že problémy so zlad'ovaním sa budú pripisovať na vrub individuálnej zodpovednosti, bez toho aby sa počítalo so zodpovednosťou firiem a spoločnosti. Takýto prístup by mohol rovnako viesť k záveru, že pracovno-rodinná problematika je iba o tom „ako jedinec veci vníma“ (Friede & Ryan, 2005).

VII Alternatívne pracovno-rodinné opatrenia - flexibilné úpravy pracovnej doby

V modernom svete je pre zamestnaných rodičov (ale i nerodičov) čoraz náročnejšie zladať požiadavky práce s nárokmi osobného/rodinného života. Niektoré organizácie sa v súvislosti s demografickými zmenami začínajú intenzívnejšie venovať problematike kompozície pracovnej sily a meniacim sa potrebám zamestnancov, aby im pomohli udržať si rovnováhu medzi pracovnou a osobnou sférou. Organizácie, v snahe zmierniť náročnosť zladovania práce a rodinného života začali zavádzať pro-rodinné opatrenia (Allen, 2001; Grover & Crooker, 1995). Ako kľúčové sa ukázali byť napríklad flexibilné úpravy pracovnej doby (G. A. Adams & Jex, 1999; Golden, 2001).

Firmy majú možnosť zapojiť sa dvoma spôsobmi: jednak vytváraním alebo zabezpečovaním zariadení, ktoré uľahčujú starostlivosť o deti, alebo umožnením väčšej flexibility, aby zamestnanci mohli ľahšie zladovať pracovné a rodinné povinnosti. Na základe tohto prístupu den Dulková (2001) rozlíšila štyri typy k rodine-priateľských opatrení, ktoré môžu firmy svojim zamestnancom ponúkať:

- 1) flexibilné (resp. flexibilizujúce) úpravy – práca na čiastočný úväzok, kĺzavá pracovná doba, zdieľanie pracovného miesta, práca z domova, konto pracovnej doby (saving hours);
- 2) pracovné voľno – materská dovolenka nad rámec zákona, rodičovská dovolenka, otcovská dovolenka, voľno z rodinných dôvodov, voľno pri adopcii, voľno za účelom prerušenia kariéry (career break scheme);
- 3) opatrenia zamerané na starostlivosť o deti – firemná škôlka, zmluvné predškolské zariadenia, odkaz na pomoc so starostlivosťou o deti, finančná pomoc, prázdninové schémy, letné tábory;
- 4) podporné opatrenia – tréning zvládania pracovných a rodinných povinností, poradenstvo, pracovno-rodinný koordinátor na pracovisku a rôzne finančné príspevky.

K najčastejším tzv. štrukturálnym opatreniam, ktoré zamestnávateľia zavádzajú patria podľa Barlingovej (1994) flexibilná pracovná doba a rôzne formy opatrení pre starostlivosť o deti. Tieto intervencie sú založené na dvoch implicitných predpokladoch: prvým je domnienka, že práca má na rodinu negatívny dopad iba do tej miery, do akej ľudí udržuje preč od rodiny, takže pokiaľ by bola práca flexibilnejšia, tak aby jedinec mohol tráviť viac času s rodinou, rovnováhu medzi oboma oblasťami by dosahoval ľahšie.

Firemne podporovaná starostlivosť o deti je zase založená na predpoklade, že ak je zamestnancom umožnené byť blízko k členom rodiny, vyriešilo by sa mnoho rodinných problémov vyplývajúcich z práce (Barling, 1994). Takýto štrukturálny a v podstate zjednodušujúci prístup však nemusí mať vždy žiadúci efekt na rovnováhu pracovného a rodinného života. Výsledky výskumov sú prinajmenšom nekonzistentné, pretože jedny zdôrazňujú pozitívny vplyv na skúmané premenné, iné výskumy nezistili žiadny rozdiel a tretia skupina zaznamenala skôr negatívne dopady úprav pracovnej doby na rôzne premenné v pracovnej alebo rodinnej sfére (Gottlieb et al., 1998).

V ďalšej časti budem charakterizovať najčastejšie poskytované, resp. využívané opatrenia a ich vplyv na intenzitu pracovno-rodinného konfliktu.

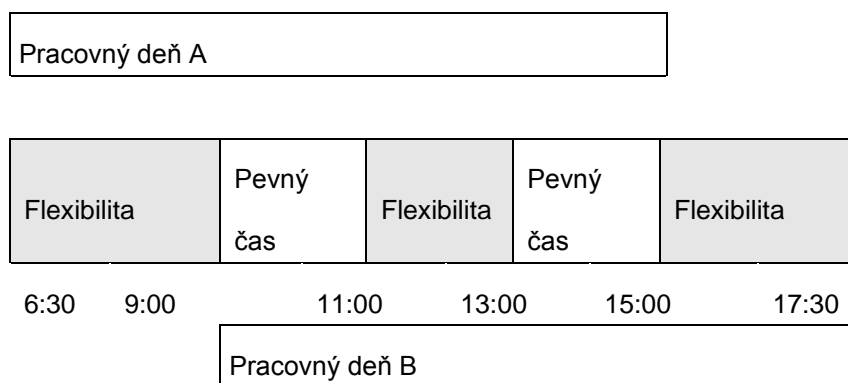
Kĺzavá pracovná doba (KPD) – flexibilná pracovná doba

Kĺzavá pracovná doba je taká úprava pracovnej doby, ktorá umožňuje zamestnancovi voľiť si čas príchodu a odchodu z práce (Cohen & Gadon, 1978). Prvýkrát bola zavedená v Nemecku pred cca dvadsiatimi rokmi. Pôvodným cieľom tejto úpravy práce bolo riešenie problematickej dopravy (Cohen & Gadon, 1978). Dnes je určená na pomoc pri harmonizácii pracovného a rodinného života. Ako uvádzajú Gottlieb a spol. (1998) je to najpreferovanejšia alternatíva, podobne aj Rodgers (1992) uvádza, že táto alternatíva má pre zamestnancov najväčšiu hodnotu a pre záujemcov o zamestnanie sú práve organizácie ponúkajúce flexibilné opatrenia atraktívnejšie, ale iba v prípade, že prežívajú interrolový konflikt (Rau & Hyland, 2002). Pružná pracovná doba je medzi zamestnancami veľmi vítaná aj v našich podmienkach (*Podmínky práce v ČR: Flexibilní formy zaměstnání*, 2004), podľa prieskumu VÚPSV používa túto úpravu práce viac než tretina organizácií, predovšetkým malých (do 50 zamestnancov) (Polívka, 2000).

Najdôležitejším prvkom kĺzavého usporiadania času je časové pásmo, resp. maximálna dĺžka pracovného dňa. Môže mať šírku 12-16 hodín a pracovná doba je rozdelená na tzv. pevný a kĺzavý (flexibilný) čas. Pevne určený čas vyjadruje rozmedzie, v ktorom zamestnanec musí byť na pracovisku, na druhej strane kĺzavý čas mu umožňuje posunúť príchod a odchod do práce podľa potreby. Flexibilný – kĺzavý čas môže byť

takisto včlenený do stredu pracovného dňa. Príklad rozdelenia pracovnej doby uvádzam v nasledujúcom obrázku (Obr.8).

Obr. 8 Príklady dvoch alternatív usporiadania kľzavej pracovnej doby (Cohen & Gadon, 1978).



Usporiadanie pracovnej doby zamestnanca alebo pracoviska je závislé na konkrétnych potrebách a preto môže byť aj v rámci jednej organizácie rôzne pre jednotlivé oddelenia. Istým obmedzením je v tomto prípade stanovený počet hodín, ktoré musí zamestnanec odpracovať, napr. za týždeň. Zamestnanec tak môže variovať rozloženie pracovnej doby ľubovoľne, pokiaľ splní podmienku, že na konci týždňa alebo mesiaca bude mať odpracovaný stanovený počet hodín (jeden deň pracuje cca 6 hodín, druhý deň 10 hod.). V niektorých prípadoch je možné nadpracované hodiny preniesť do ďalšieho obdobia, alebo pracovať na dlh, hovoríme o tzv. debetných a kreditných hodinách (Cohen & Gadon, 1978). Pri zavádzaní týchto opatrení je treba venovať pozornosť legislatívnym obmedzeniam, akými sú príplatky za prácu nadčas. Väčšinou je dopredu odsúhlasené maximálne množstvo hodín, ktoré môže byť prenesené do nasledujúceho obdobia a informovanie o čerpaní nadpracovaných hodín v stanovenom predstihu (Gottlieb et al., 1998). Stupeň variácie pracovných hodín závisí aj na rozsahu, v akom uspokojenie potrieb ostatných kolegov, alebo zákazníkov závisí na interakcii so zamestnancom a samozrejme na tolerancii nadriadeného (Gottlieb et al., 1998). Kontrola odpracovaných hodín je v takomto prípade závislá na vypracovaní systému, ktorý by zaznamenával čas odchodu a príchodu, alebo iba kumuloval odpracované hodiny. Vďaka systému chipov a pokročilým informačným technológiám je takéto zaznamenávanie v

súčasnosti bezproblematické. Pokiaľ ide o sofistikovanejšie systémy, má zamestnanec možnosť vidieť svoj „stav“ v internom osobnom profile a jednodušie si tak dokáže riadiť svoj čas.

Kĺzavá pracovná doba umožňuje rôzne variácie usporiadania, ktoré sa líšia v miere poskytnutej flexibility. Jednou z alternatív je tzv. nestály deň (floating day) (Cohen & Gadon, 1978). Poskytuje len veľmi obmedzené množstvo flexibility. Zamestnanec v predstihu určí čas príchodu, čas odchodu je počítaný automaticky, pretože v tomto systéme neexistuje možnosť prenosu nadpracovaných hodín. Alternatíva s variabilnými hodinami (variable hours) umožňuje pracovať podľa toho, ako sa nároky práce líšia v jednotlivých dňoch, týždňoch apod. Poslednou uvádzanou alternatívou sú tzv. striedavé hodiny (staggered hours) (Gottlieb et al., 1998). Nie sú však flexibilným usporiadaním v priamom slova zmysle. Ich cieľom je rozdeliť zamestnancov do rôznych skupín, ktoré majú určené odlišné časy príchodu do práce. U tohoto usporiadania ide viac o potrebu predvídateľnosti, aby mal nadriadený viac prehľad o tom, kto kedy chodí do práce. Môže preto od zamestnancov požadovať, aby sa zaviazali, že v určitom období budú chodiť do práce v stanovenom čase stále rovnako. Zamestnanec pracuje pevne určený počet hodín a nemá možnosť nadpracovať si hodiny a presunúť do ďalšieho obdobia.

Výhody a nevýhody kĺzavej pracovnej doby

Zavedenie kĺzavej pracovnej doby so sebou prináša pozitíva i negatíva, ako na strane organizácie, tak i na strane zamestnancov. Výskumy nepotvrdzujú, že by boli opatrenia jednoznačne pozitívne, ale vo väčšine prípadov býva zdôrazňovaný pozitívny efekt (Thomas & Ganster, 1995; Thompson et al., 1999). Z výhod pre organizáciu sa najčastejšie uvádza **zníženie počtu absencií** ako krátkodobých, tak aj dlhodobých a **nárast zaviazanosti k organizácii (commitment)** (Scandura & Lankau, 1997) nepriamo, symbolicky, pretože pracovno-rodinné benefity (opatrenia) predstavujú záujem spoločnosti o blaho zamestnancov (Grover & Crooker, 1995). Posunutie pracovnej doby tak, aby korešpondovala s biorytmom a potrebami zamestnancov môže pozitívne prispievať k **poklesu únavy a vyčerpania a prežívaného stresu** (Lee, 1981). Zníženie **fluktuácie** výskumníci vysvetľujú zvýšením zaviazanosti k organizácii, pretože zamestnanci chcú využívať výhody flexibilných opatrení (Cohen & Gadon, 1978; Lewis &

Taylor, 1996). V prehľade výskumov týkajúcich sa benefitov spojených s flexibilným pracovným rozvrhom udávajú Baltes a spol. (1999) pozitívny vplyv na produktivitu, pracovnú spokojnosť a zníženie absentizmu, avšak pokiaľ ide o sebauvedomenie respondentov týkajúce sa ich výkonnosti, nebol zistený signifikantný vplyv flexibilnej pracovnej doby. Menej pozitívny vplyv flexibilnej pracovnej doby zaznamenali Lapierre, Allenová (2006). Ich výsledky ukázali, že flexitime nie je pre zamestnancov jednoznačným benefitom. Organizácia poskytujúca istú mieru flexibility vysielala zamestnancom aj okoliu **signál prejavovaného záujmu**, čo je výhodné pre **pozitívny image** spoločnosti na konkurenčnom trhu. Allenová (2001) poukázala na to, že zavedenie flexibilných opatrení je v pozitívnom vzťahu k celkovému vnímaniu organizácie ako pro-rodinne orientovanej.

Pozornosti sa dostáva **produktivite**, aj keď je ju náročné zisťovať, pretože flexibilné opatrenia sa zavádzajú skôr v sektore služieb než výroby. Nárast produktivity vďaka flexibilnej pracovnej dobe je možné vysvetliť znížením pracovného napätia, počtu absencií a fluktuácie. Matky s flexibilnou pracovnou dobou sa venujú pracovnej činnosti častejšie aj vo voľnom čase a po narodení dieťaťa sa do práce vracajú skôr (Galinsky, Stein, 1990). Každopádne výskumy ukazujú, že je badateľný **nárast v pracovnom entuziazme** (Cohen & Gadon, 1978). Keďže implementácia flexibilnej pracovnej doby zahŕňa aj potenciálnu zmenu v manažerskom prístupe alebo organizácii práce, už táto zmena môže znamenať zlepšenie výkonnosti. Je potrebné, aby sa zamestnanci na manažérskych postoch pripravili na supervíziu podriadených a dohodli sa s nimi na spôsoboch hodnotenia pracovného výkonu. Flexibilné opatrenia sú potenciálne atraktívne pre tých zákaznícky orientovaných zamestnávateľov, ktorí potrebujú udržať prevádzku dlhšiu dobu, prispôbiť sa potrebám klientov alebo tiež v prípadoch, keď musia byť zamestnanci k dispozícii kolegom či zákazníkom v inom časovom pásme. Ako bolo spomenuté vyššie, pôvodným impulzom pre zavedenie klízavej pracovnej doby, bolo vyhnúť sa **problémom s dopravou** v špičke, to potenciálne umožňuje skrátiť čas strávený cestovaním. Možnosť posunúť začiatok a koniec pracovnej doby umožňuje zamestnancom venovať sa ďalšiemu vzdelávaniu, koníčkum, venovať viac času rodine a domácnosti, alebo sa realizovať v druhej práci. Mnoho výskumov potvrdzuje **nižšiu intenzitu pracovno-rodinného konfliktu** spojenú s flexibilným pracovným rozvrhom

(Anderson et al., 2002; Hammer et al., 1997). Tým, že pracovníci majú možnosť vlastnej kontroly kedy budú pracovať, zdokonaľujú si zručnosti time-managementu (Gottlieb et al., 1998) a narastá u nich **presvedčenie, že im zamestnávateľ dôveruje** (Cohen & Gadon, 1978). Galinsky a Stein (1990) uvádzajú nárast pracovnej spokojnosti matiek, ktoré mali možnosť využívať kľzavú pracovnú dobu. Vplyv na **pracovnú spokojnosť** zaznamenali aj Anderson a spol. (2002). Možnosť flexibility v plánovaní pracovného rozvrhu umožňuje zamestnancom nárast pocitu autonómie, ktorý takisto môže prispievať k pracovnej spokojnosti (Bohen & Viveros-Long, 1981; Thompson & Prottas, 2005). Keďže flexibilita dovoľuje jedincovi efektívnejšie plniť záväzky v súkromnej sfére a umožňuje, aby sa pracovníci cítili ako efektívni rodičia, neprekvapuje, že tým narastá aj spokojnosť s rodinným životom (Friedman & Greenhaus, 2000; Judge et al., 1994; Parasuraman et al., 1996).

Okrem pozitívnych výsledkov spojených s využívaním flexibilnej pracovnej doby, niektorí výskumníci nezistili signifikantný vplyv na konflikt medzi pracovným a rodinným životom alebo spokojnosť rodičov s ich rodinným životom (Shinn, Wong, Simko, & Ortiz-Torres, 1989). Dokonca v niektorých prípadoch sa udáva, že rodičia využívajúci flexibilné opatrenia prežívajú intenzívnejší stres než ostatní, pravdepodobne preto, že flexibilná pracovná doba je častokrát zložkou náročnejších pozícií, ktoré vyžadujú dokončenie práce aj keď sa formálny pracovný deň skončil (Holt & Thaulow, 1996). To sa týka predovšetkým tých úprav práce, ktoré neredukujú absolútne množstvo času tráveného prácou ako napr. práca z domova, ale aj flexibilná pracovná doba. Tieto opatrenia sú častokrát spojené s nárastom konfliktu.

K nevýhodám, s ktorými sa firmy musia vysporiadať patria potenciálne potiaže s plánovaním a kontrolou výkonnosti, hlavne pokiaľ v líniovom manažmente pretrváva presvedčenie, že len pracovník, ktorého je vidieť, pracuje dobre. Je teda pravdepodobné, že nedostatok manažerských skúseností môže viesť k pocitom ohrozenia a neistoty a tým aj odporu k tejto úprave (Cohen & Gadon, 1978). Čím viac alternatív majú zamestnanci k dispozícii, tým náročnejšia môže byť organizácia a plánovanie porád. Pokiaľ nie sú flexibilné opatrenia zavádzané plošne pre všetkých pracovníkov, resp. pokiaľ nemajú pevne stanovené kvalifikačné kritériá, treba počítať s interpersonálnymi problémami, možným nárastom nedôvery medzi spolupracovníkmi apod. Finančné náklady na

administratívu a energie sú ďalšou z potenciálnych nevýhod firiem uplatňujúcich flexibilnú pracovnú dobu. Aj keď by mal zamestnanec z kĺzavej pracovnej doby benefitovať, je možné, že odlišujúce sa príchody a odchody kolegov budú ostatných obťažovať a narušovať sústredenie. Zavedenie formálneho systému flexibility (spojené s formálnym zaznamenávaním odpracovaných hodín) môžu zamestnanci na vyšších pozíciách vnímať ako obmedzenie slobody, pretože bez formálnej kontroly a nutnosti nadpracovať absencie mali omnoho vyššiu mieru voľnosti. Takisto môže plošné zavedenie flexibility vytvoriť pocit straty výnimočného statusu, preto manažment nevníma vo formalizácii kĺzavej pracovnej doby až toľko výhod (Cohen & Gadon, 1978).

Pri plánovaní implementácie kĺzavej pracovnej doby, je treba úzko spolupracovať s líniovým manažmentom, prepracovať spôsoby kontroly odpracovaného času, pretože nedostatočnou prípravou sa výhody flexibilnej úpravy práce nemusia vôbec prejaviť.

Stlačený pracovný týždeň (SPT)

Stlačený pracovný týždeň (SPT) je taká úprava pracovnej doby, ktorá umožňuje vykonávať prácu na plný úväzok za obdobie kratšie než je štandardný 5-dňový pracovný týždeň (Cohen & Gadon, 1978). Umožňuje to predĺženie dennej pracovnej doby nad 8 hodín. Získaný voľný deň môže pracovník využiť buď na predĺžený víkend, alebo na voľno v priebehu týždňa. V niektorých prípadoch na popularite získava model 9/80. Podľa tohto modelu sa pracuje jeden týždeň 4 dni po 9 hodín, piaty deň 8 hodín, následujúci týždeň sa pracuje 4 dni po 9 hodín a posledný deň je voľno (Gottlieb et al., 1998). SPT môže fungovať dvoma spôsobmi. Oddelenie, alebo tím pracuje 5-7 dní v týždni, ale jednotlivci majú prácu rozdelenú od troch do štyroch dní. Ich prerozdelením je možné pokryť celý týždeň s tým, že rozmiestnenie pracovníkov v priebehu jednotlivých dní bude zodpovedať rozdielom v množstve práce v jednotlivých dňoch, tak aby bolo optimálne. Druhá, menej často využívaná alternatíva predpokladá, že celá jednotka alebo oddelenie pracuje 4 dni v týždni a piaty deň majú voľno. Toto usporiadanie sa však dá použiť iba v špecifických prípadoch a preto je málo používané. Aj SPT dovoľuje niekoľko variácií, podľa počtu zamestnancov, typu podnikania, dĺžky otváracej doby apod. Rovnako je možné kombinovať SPT s kĺzavou pracovnou dobou.

Organizácie môžu z SPT benefitovať vo viacerých smeroch. Jedným z nich je produktivita. Z výskumu vyplýva, že s SPT výkonnosť spoločnosti buď vzrástla, alebo zostala nezmenená. Pri štvordňovom pracovnom týždni existuje potenciálna možnosť zníženia prevádzkových nákladov. Keďže firmy s dlšou prevádzkou dokážu byť klientom k dispozícii dlhšiu dobu, vzniká potenciál pre nárast ziskov. Podobne ako v prípade kĺzavej pracovnej doby, môže byť 4-denný pracovný týždeň atraktívny pre potenciálnych kvalifikovaných pracovníkov. Výskum podporuje aj zistenia týkajúce sa zníženia počtu absencií a fluktuácie zamestnancov (Cohen & Gadon, 1978). Jedným z vysvetlení poklesu absencií je domnienka, že pracovníci nie sú ochotní obetovať percentuálne väčšiu časť príjmu reprezentovaného neprítomnosťou v jednom zo štyroch dní, oproti neprítomnosti v jednom z piatich dní (tamtiež). Výsledky výskumov týkajúce sa vyčerpanosti a únavy zamestnancov sú však zmiešané, pravdepodobne kvôli tomu, u niektorých jednotlivcov nemusí takto nastavená pracovná doba korešpondovať s prirodzeným rytmom tela. Z výskumov zaoberajúcimi sa vplyvom SPT na produktivitu nepoukazuje väčšina z nich na zmeny pred a po zavedení úpravy pracovnej doby (Gottlieb et al., 1998).

Z najviditeľnejších výhod pre zamestnanca treba spomenúť voľný deň navyše, čo umožňuje venovať sa podobných aktivitám ako pri kĺzavej pracovnej dobe, aj keď existujú rozdiely medzi tým, na ktorý deň v týždni voľno pripadá. Obvykle je predĺžený víkend cenený viac, než voľno v strede týždňa. S dňom voľna navyše sa spájajú ušetrené náklady na dopravu, prípadne zabezpečenie starostlivosti o deti. Na druhej strane môže byť pre niektorých zamestnancov náročnejšie zabezpečiť starostlivosť o dieťa v dňoch, keď sú v práci dlhšie. Stlačený pracovný týždeň býva častejšie požadovaný zamestnancami, ktorí nepracujú v mieste bydliska, ale za prácou dochádzajú (Hašková & Linková, 2002). Viac času, ktorý možno stráviť s rodinou nemusí vždy priniesť iba pozitívne výsledky. Môže viesť k narušeniu zabehnutých vzorcov, diskomfortu členov rodiny a vzájomnému odcudzeniu sa (Cohen & Gadon, 1978). Ak sa spojí s dlhým pracovným dňom a nedostatkom času na relax večer po práci, narastá potenciál pre frustráciu.

K nevýhodám na strane organizácie patrí nutnosť vysporiadať sa s väčšou vyčerpanosťou zamestnancov, hoci tá sa líši aj v závislosti na povahe práce, ktorú

vykonávajú. Dlhý pracovný deň môže byť pre starších pracovníkov a iné skupiny unavujúci a môže spôsobovať vyššiu mieru chybovosti, úrazovosti, pokles koncentrácie kvality pracovného výkonu (Cohen & Gadon, 1978). Podobne ako pri kĺzavej pracovnej dobe môžu nastať problémy pri plánovaní práce spôsobené veľkým množstvom alternatívnych usporiadaní a problémy s komunikáciou. Pokiaľ je podnik v prevádzke iba 4 dni v týždni, môže sa objaviť problém s dodávateľmi, ak títo pracujú štandardne a opäť sa objavujú legislatívne obmedzenia, ktoré treba brať do úvahy.

Kedže je stlačený pracovný týždeň najnáročnejším usporiadaním, vyžaduje pred implementáciou veľmi dôkladnú analýzu.

Možnosť práce na čiastočný úväzok

Pri práci na čiastočný úväzok zamestnanec dobrovoľne pracuje menej, než je štandardné množstvo pracovných hodín (Cohen & Gadon, 1978). Je dôležité podotknúť, že sa jedná o prácu na takej pozícii, ktorá z pohľadu organizácie má byť z viacerých dôvodov vykonávaná na čiastočný úväzok. Pre zamestnanca to znamená, že sa jedná o plnohodnotnú pracovnú skúsenosť, ktorá v sebe obnáša potenciál pre posun nahor a je dočasnou periódou v jeho kariérnej ceste.

Prácu na čiastočný úväzok je možno využiť rôznym spôsobom. Skrátенý denný rozvrh znamená menší počet denne odpracovaných hodín, od miernej redukcie počtu hodín až po výrazné skrátenie úväzku. Môže byť vhodný pre matky s deťmi. Pre študentov môžu byť vhodnejšie poobedňajšie hodiny. Ak chce spoločnosť predĺžiť dobu, počas ktorej je k dispozícii klientom, môže vytvoriť príležitosť pre pracovníkov, ktorí chcú pracovať v neskorších hodinách (napr. 17:00-21:00). Z analýzy vzorky zamestnaných na čiastočný úväzok v ČR (Polívka, 2000) vyplynulo, že títo ľudia pracujú častejšie v službách a spravidla na nižších pozíciách.

Zamestnávateľia využívajú prácu na čiastočný úväzok, pretože im prináša dôležité výhody v oblasti ľudských zdrojov, ale aj podnikania všeobecne (Gottlieb et al., 1998). Je vhodnou alternatívou pre znižovanie nákladov na pracovnú silu alebo na udržanie kľúčových pracovníkov, ktorí však nechcú pracovať na plnú úväzok a zaškolenie nového pracovníka by znamenalo ďalšie náklady. Pomocou práce na čiastočný úväzok

možno vykryť náročné časové úseky, ktoré vyžadujú väčšie množstvo pracovníkov, prípadne môžu slúžiť ako náhrada za dlhodobejšie chorých zamestnancov.

Jedným z najdôležitejších problémov spojených s prácou na čiastočný úväzok je prerozdeľovanie benefitov. Dostupnosť benefitov variuje v rozmedzí nulového nároku na akékoľvek benefity, až po rovnaký nárok ako majú ostatní zamestnanci (Friedman & Galinsky, 1992). Toto prerozdelenie benefitov je často predmetom diskusie a všeobecne sa uznáva, že pracovníci na čiastočný úväzok, by mali mať k dispozícii pomerné množstvo benefitov podľa počtu pracovných hodín (Cohen & Gadon, 1978).

Zdieľané pracovné miesto

Zdieľané pracovné miesto je taká úprava práce a pracovnej doby, v ktorej je jedna práca na plný úväzok rozdelená medzi dvoch ľudí, z ktorých každý pracuje určenú proporciu hodín (Cohen & Gadon, 1978). Možných je niekoľko alternatív; každý pracuje polovicu dňa, jeden môže pracovať prvú polovicu týždňa, druhý zvyšné dni, pracovné hodiny sa im môžu prekryvať, alebo môže byť práca rozdelená nerovnomerne. Zodpovednosť za prácu môžu mať obaja spoločne, alebo každý za svoju časť v prípade, že zastávajú komplementárne funkcie, alebo je ich práca rozdelená na základe seniority. Tak sa pracovník junior môže zdokonaľovať pod supervíziou seniornejšieho kolegu (Gottlieb et al., 1998). Z tohoto dôvodu je zdieľané pracovné miesto vhodné pri zamestnávaní špecifických skupín zamestnancov. Vo veľkej časti európskych zemí, nie je táto forma práce upravená vôbec (Polívka, 2000) a v našich podmienkach sa takmer nevyužíva.

Funguje podobne ako bežné pracovné miesto. Jeho výhoda pre zamestnávateľa spočíva v tom, že v prípade nedostatku pracovníkov s určitými zručnosťami je tento problém riešiteľný prijatím dvoch zamestnancov, z ktorých každý bude disponovať niektorými z týchto zručností. Tak môžu mať dvaja ako tím omnoho silnejší background, než ktorýkoľvek z „plnoúväzkových“ kandidátov (Cohen & Gadon, 1978). Podobne Gottlieb a spol. (1998) uvádzajú, že organizácie môžu benefitovať zo širšieho rozsahu zručností, ktorými disponujú dvaja zamestnanci. Problematickým bodom pri zavádzaní zdieľaného pracovného miesta je kvalita pracovného vzťahu medzi oboma pracovníkmi,

treba počítať s tým, že je pomerne náročné rozdeliť prácu tak, aby vyhovovala obom. Spolupráca býva obvykle nastavená tak, že po určitý čas se pracovná doba prekrýva, aby si pracovníci mohli predať dôležité informácie a zaistiť súlad vo vykonávaných činnostiach.

Práca na čiastočný úväzok a zdieľané pracovné miesto sú vhodné predovšetkým pre isté skupiny zamestnancov. Napríklad pracovníci, ktorí sú blízko dôchodkového veku môžu ťažiť z postupného zvoľňovania tempa a plynulého prechodu do dôchodku, realizovať sa môžu aj aktívni dôchodcovia a formou zdieľaného miesta predávať skúsenosti a supervidovať mladšieho kolegu. Klasickými využívatelmi sú študenti, no týmto spôsobom možno využiť aj potenciál handicapovaných jedincov, ktorí nezvládnu pracovať na plný úväzok. Takáto úprava práce je vhodná aj pre tých jednotlivcov, ktorí z rôznych dôvodov, prevažne finančných, potrebujú ďalšiu prácu (Cohen & Gadon, 1978) a ďalej sa môže využiť vo forme zdieľania pracovnej sily medzi podnikmi.

Za dôležité ešte považujem spomenúť pomalý presun od poskytovanie práce na čiastočný úväzok iba nižším, menej náročným profesiám k čoraz odbornejším a kvalifikovanejším. Je to alternatíva pre zamestnávateľov, ktorí trpia nedostatkom špecifickej pracovnej sily, pretože touto cestou dokážu osloviť aj tých špecialistov, ktorí nechcú, alebo nemôžu pracovať na plný úväzok (Gottlieb et al., 1998). Všeobecne sa však v našich podmienkach čiastočné úväzky využívajú v sektore nadnárodných reťazcov obchodných domov a v telekomunikáciách (Polívka, 2000). K ďalším výhodám pre zamestnávateľov, ktoré z oboch úprav práce vyplývajú patrí opäť redukcia fluktuácie a absencií. Firmy môžu ušetriť náklady za prácu nadčas a pracovné prestávky, ktoré narušujú kontinuitu pracovnej činnosti (Cohen & Gadon, 1978). V pracovníkoch, ktorí pracujú na čiastočný úväzok môžu spoločnosti vidieť potenciálny **zdroj pracovnej sily**, ktorá by po určitom čase mohla pracovať na plný úväzok. Je to výborný nástroj náboru a selekcie vhodných zamestnancov, pretože ich je možné pri práci sledovať a hodnotiť. Tieto typy pozícií umožňujú prispôsobiť počet pracovníkov meniacim sa nárokom podnikania v určitých obdobiach, pokryť náročné obdobia výpomocou. Reorganizáciou práce full-time pozícií je možno týchto zamestnancov odbremeniť od vykonávania jednoduchších a rutinných úloh (prenechať ich čiastočným úväzkom) a využiť ich plnú kapacitu inde. Existujú výskumy potvrdzujúce zvýšenú výkonnosť zamestnancov

s čiastočným úväzkom (Lewis & Taylor, 1996) a vyššiu úroveň poskytovaných služieb klientom (Connor, Hooks, & McGuire, 1997), pretože zamestnanci na čiastočný úväzok majú tendenciu robiť si menej prestávok a sú ochotní pracovať kontinuálnejšie (Cohen & Gadon, 1978). Podľa Barling a Gallagher (1996) je práve zvýšenie produktivity dôvodom pre zavedenie práce na čiastočný úväzok. Pracovníci zdieľajúci jednu pozíciu investujú do práce viac energie, čím takisto zvyšujú potenciálnu produktivitu. Pre uspokojivú spoluprácu oboch, je nevyhnutné, aby disponovali výbornou schopnosťou riešiť problémy a efektívne komunikovať. Takéto schopnosti a zručnosti teda rovnako zvyšujú výkonnosť zamestnancov (Gottlieb et al., 1998). Z výhod pre pracovníka zmienim menej náročné zladžovanie pracovných a rodinných povinností (Cohen & Gadon, 1978; Lewis & Taylor, 1996), zvýšenú pracovnú spokojnosť a menej prežívaného stresu (Gottlieb et al., 1998). Veľmi výhodná je táto úprava pre matky s malými deťmi, ktoré nechcú pracovať na plný úväzok, ale takisto nechcú stratiť kontakt s profesiou. Rovnováha medzi profesným a rodinným životom im umožňuje lepšie sa sústrediť na prácu (Lewis & Taylor, 1996).

Pri využívaní oboch úprav práce je treba počítať s komplexnejším plánovaním pracovného rozvrhu a nákladmi spojenými s administráciou. Výskumy udávajú aj zvýšenú pravdepodobnosť fluktuácie z dôvodu menšieho stotožnenia sa so zamestnávateľom (commitment). Napriek vyššie uvedenej tendencii zamestnancov pracovať kontinuálne, môže byť problémom diskontinuita práce a jej predávanie medzi viacerých pracovníkov. Problémy v komunikácii a kooperácii medzi zdieľajúcimi pracovníkmi môžu viesť nielen k zníženej výkonnosti, ale spôsobiť problémy nadriadeným a ostatným spolupracovníkom (Gottlieb et al., 1998). Zamestnanci so skráteným úväzkom a zdieľajúci zamestnanci uvádzajú pomalší postup po kariérovom rebríčku pravdepodobne i preto, že nie vždy bývajú považovaní za plnohodnotných pracovníkov, majú k dispozícii menej benefitov, ak vôbec nejaké a takisto sú ohrození prepúšťaním viac než klasickí zamestnanci (Gottlieb et al., 1998).

Homeoffice/Teleworking/Telecommuting – práca z domova

K tým, vo svete rýchlejšie sa rozvíjajúcim úpravám práce patrí práca z domova. V súčasnosti tvorí druhú najpreferovanejšiu možnosť predovšetkým v mužskej populácii,

skupina žien túto možnosť využíva v porovnaní s ostatnými úpravami práce najmenej (Gottlieb et al., 1998). Vďaka technologickému pokroku je možné čoraz viac pracovných úloh vykonávať doma a preto je možné túto úpravu variovať od niekoľkých dní mimo pracoviska v organizácii, až po výkon celej práce doma. Jedná sa teda o takú úpravu práce, kedy má zamestnanec možnosť pracovať z domova, satelitnej kancelárie, alebo na mieste u klienta, pričom komunikácia s ostatnými kolegami prebieha pomocou informačných a telekomunikačných technológií (Gottlieb et al., 1998). Podľa mnohých autorov, takéto nastavenie práce prináša významné zníženie nákladov za nájom, parkovné, ale takisto zabraňuje znečisťovaniu ovzdušia (tamtiež). Medzi hlavné výhody uvádzané respondentmi, práca z domova uľahčuje náročné zladzovanie pracovných a rodinných povinností, hlavne starostlivosti o deti. Niektorí pracovníci, ktorých činnosť vyžaduje intenzívne sústredenie uvádzajú, že prácou z domova sú omnoho produktívnejší a dokážu sa lepšie koncentrovať (Gottlieb et al., 1998).

Jednou z variácií tejto úpravy práce je nutnosť prítomnosti na pracovisku stanovený počet hodín v týždni, čo umožňuje vyriešiť a pracovať na takých úlohách, pre ktoré doma chýba vybavenie, a zabezpečiť aspoň minimálny osobný kontakt zamestnanca s kolegami a kanceláriou. Za možnosť pracovať z domova sa počíta aj alternatíva, pri ktorej sa zamestnanec štandardne nachádza na pracovisku, ale pokiaľ si to rodinné povinnosti vyžadujú (choré dieťa apod.) má možnosť pracovať z domova (Gottlieb et al., 1998).

K nevýhodám práce z domova patrí predĺženie pracovnej doby. Aj keď by pôvodne mal pomáhať zamestnancom pri harmonizácii práce a súkromia, niektorí z nich uvádzajú, že ak nestihnú prácu vykonať v priebehu dňa, pravidelne nadčasujú. Pripúšťajú, že ak by ich práca nebola tak prenosná, nadčasovali by omnoho menej (Gottlieb et al., 1998). Je možné predpokladať, že v takomto usporiadaní je pre pracovníkov náročné udržiavať pevnú hranicu medzi prácou a súkromým. Zistenia Lapierre a Allen (2006) ukazujú na to, že využívanie telepráce nepomáha vyhnúť sa pracovno-rodinnému konfliktu. Zamestnanci, ktorí využívali túto alternatívu udávali zvýšenú úroveň rodinno-pracovného konfliktu (ale už nie $P \rightarrow RK$) pokiaľ išlo jeho časovú formu. Na druhej strane tento vzorec sa neuplatňuje u konfliktu v podobe napätia. To môže byť dôsledkom toho, že čas venovaný rodinným povinnostiam neuberá z energie,

ktorú je potreba sústrediť na pracovné činnosti. Silne prežívaný R→PK oproti slabšej intenzite PRK znamená, že požiadavky rodinnej sféry častejšie odčerpávajú zdroje potrebné pre prácu, než je tomu naopak.

Z psychosociálneho pohľadu je vyššia izolácia pracovníkov od ostatných kolegov ďalším z negatívnych dôsledkov. Keďže nie sú „na očiach“ sú vystavení riziku nedostatku príležitostí a výziev, nemajú možnosť sledovať vývoj a dianie vo firme.

Pri zvažovaní zavedenia domácej kancelárie je treba okrem určenia spôsobu monitorovania a hodnotenia výkonnosti a identifikovania prostriedkov zabezpečujúcich bezproblémovú komunikáciu, brať do úvahy aj osobnostné charakteristiky pracovníka, pretože toto usporiadanie vyžaduje silne zakotvené pracovné návyky a takisto schopnosť určiť, kedy končí práca a začína súkromie. Z týchto dôvodov je práca z domova vhodnejšia pre pracovníkov so silnou sebadisciplínou a sebariadením (Gottlieb et al., 1998).

Z výskumu VÚPSV (Polívka, 2000) vyplynulo, že v Čechách iba 13% zamestnávateľov umožňuje pracovníkom prácu z domova a iba 4% s využitím počítačových technológií. V súčasnosti však už môže byť situácia iná. Istý vývoj v tomto smere je však badať aj v našich podmienkach. Napríklad na Slovensku sa do Zákonníka práce SR sa po novelizácii od r. 2007 dostala právna úprava „domácej práce a telepráce“ ktorá ju definuje takto:

(1) Pracovný pomer zamestnanca, ktorý vykonáva prácu pre zamestnávateľa podľa podmienok dohodnutých v pracovnej zmluve doma alebo na inom dohodnutom mieste (ďalej len "domácka práca") alebo vykonáva prácu pre zamestnávateľa podľa podmienok dohodnutých v pracovnej zmluve doma alebo na inom dohodnutom mieste s použitím informačných technológií (ďalej len "telepráca") v pracovnom čase, ktorý si sám rozvrhuje, sa spravuje týmto zákonom s týmito odchýlkami:

- a) nevzťahujú sa na neho ustanovenia o rozvrhnutí určeného týždenného pracovného času a o prestojoch,
- b) pri dôležitých osobných prekážkach v práci mu nepatrí od zamestnávateľa náhrada mzdy s výnimkou úmrtia rodinného príslušníka,
- c) nepatrí mu mzda za prácu nadčas, mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok, mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu a mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce.

(2) Zamestnávateľ prijme pri telepráci vhodné opatrenia, najmä

- a) zabezpečí, nainštaluje a pravidelne udržiava technické a programové vybavenie potrebné na výkon telepráce okrem prípadov, keď zamestnanec vykonávajúci teleprácu používa svoje vlastné vybavenie,
- b) zabezpečuje, najmä pokiaľ ide o softvér, ochranu údajov, ktoré sa spracúvajú a používajú pri telepráci,
- c) informuje zamestnanca o všetkých obmedzeniach používania technického vybavenia a programového vybavenia, ako aj o sankciách v prípade porušenia týchto obmedzení.

(3) Zamestnávateľ prijme opatrenia, ktoré predchádzajú izolácii zamestnanca vykonávajúceho domácku prácu alebo teleprácu od ostatných zamestnancov a dávajú mu možnosť stretávať sa s ostatnými zamestnancami.

- (4) Pracovné podmienky zamestnanca pri domácej práci a telepráci nesmú znevýhodňovať zamestnanca v porovnaní s porovnateľným zamestnancom na pracovisku zamestnávateľa.
- (5) Za domácku prácu alebo teleprácu sa nepovažuje práca, ktorú zamestnanec vykonáva príležitostne alebo za mimoriadnych okolností so súhlasom zamestnávateľa alebo po dohode s ním doma alebo na inom ako zvyčajnom mieste výkonu práce za predpokladu, že druh práce, ktorý zamestnanec vykonáva podľa pracovnej zmluvy, to umožňuje.¹⁹

Rôzne formy pracovného voľna

Voľno z práce môže mať rôzne podoby. V súvislosti s flexibilnými opatreniami určenými na podporu zladžovania pracovných a rodinných povinností je najčastejšie využívaná materská resp. rodičovská dovolenka. V podstate vo všetkých euópskych krajinách existuje obdobie voľna, počas ktorého je zamestnancovi/kyni garantované pracovné miesto. Avšak dĺžka materskej či rodičovskej dovolenky a finančná kompenzácia dostupná zamestnancovi/kyni variuje od krajiny ku krajine.

K tomuto typu flexibilných opatrení sa zaraďuje aj pracovné voľno, ktoré môže zamestnávateľ pracovníkovi poskytnúť v prípade, že nastane situácia, v ktorej nebude môcť dočasne dochádzať do práce kvôli starostlivosti o člena rodiny (Gottlieb et al., 1998). Organizácia ponukou tejto alternatívy dokáže udržať zamestnancov, ktorí by inak museli zamestnávateľa opustiť.

Firemná škôlka, zmluvné predškolské zariadenie

V súčasnosti nejde o veľmi populárne riešenie, pretože je finančne najnákladnejšie, aj keď pravdepodobne záujem by bol hlavne v tých spoločnostiach, kde prevláda mladšia pracovná sila. Anderson et al. (2002) nezaznamenali významný vplyv podpory starostlivosti o deti na pokles rodinno-pracovného konfliktu, avšak zamestnanci, ktorí mali možnosť využívať niektorú z foriem starostlivosti o dieťa poskytovanú zamestnávateľom vykazovali nižšiu mieru fluktuácie.

VII.1 Prečo zamestnávateľia implementujú pracovno-rodinné opatrenia?

Výsledky výskumov týkajúce sa negatívneho dopadu nárokov práce na súkromný/rodinný život môžu byť príčinou zvýšeného úsilia niektorých zamestnávateľov o implementáciu programov určených k uľahčeniu nachádzania rovnováhy medzi oboma

¹⁹ § 52 Zákona NR SR č. 311/2001 Z.z - Zákonník práce

sférami. Výskum potvrdzuje potenciálnu stratu pracovníkov (Rodgers, 1992), pokiaľ zamestnávateľa neberú na zreteľ rodinné záujmy zamestnancov. Niektorí z nich začínajú vnímať problematiku pracovno-rodinnej rovnováhy ako opodstatnenú záležitosť a uvedomujú si, že tradičné praktiky nemusia korešpondovať s potrebami dnešných pracovníkov (Friedman & Galinsky, 1992). Avšak výsledky výskumov nie sú natoľko presvedčivé, pretože samotné opatrenia sa mnohokrát na pracovnej výkonnosti neodrazia. Najčastejšie poukazujú výskumné šetrenia na to, že aj keď flexibilné opatrenia nevedú k zvýšeniu pracovnej výkonnosti, sami o sebe produktivitu tiež neznižujú alebo neohrozujú (Gottlieb et al., 1998).

Niektoré priekopnícke spoločnosti sa zameriavajú aj na zmenu vnímania pro-rodinnej firemnej kultúry, aby zamestnanci skutočne mohli z týchto opatrení benefitovať, avšak u mnohých zamestnávateľov je implementácia flexibilných programov motivovaná viac záujmami firmy než záujmom o zamestnancov. Ako uvádzajú Holt a Thaulow (1996), flexibilita sa nevyužíva na pomoc zamestnancom bojovať s nárokmi rodinného života, ale na naplnenie potrieb pracoviska. U nás je to takisto mnohokrát hlavná motivácia zamestnávateľa (Hašková & Linková, 2002). Napriek faktu, že zámerom formálnej flexibility je uľahčiť od tlakov na rodinný život, býva zamestnancami využívaná často preto, aby mohli zostať v práci dlhšie, ak si to situácia vyžaduje. Nepochybne, zavedenie flexibilných opatrení znamená aj pre firmy strategickú výhodu ich podnikania (Gottlieb et al., 1998). Aj keď sa flexibilné opatrenia spočiatku zameriavali na ženy-matky, v súčasnosti sa do popredia dostáva myšlienka, že všetci zamestnanci môžu v rôznych fázach života zakúsiť pracovno-rodinný konflikt a jeho riešenie je treba ušit' na mieru konkrétnej situácii, v ktorej sa pracovník nachádza. Dáta z výskumu poukázali na to, že percepčia potreby flexibility zamestnávateľov sa môže výrazne líšiť od vnímania zamestnancov (Dex & Scheibl, 2002). V tejto súvislosti sa ako dôležité ukazujú nekonzistentné výsledky výskumov pokiaľ ide o efektivitu flexibilných opatrení. Zamestnanci, ktorí majú možnosť ušit' si flexibilné opatrenie na mieru svojim potrebám vykazujú lepšie výsledky, než zamestnanci, ktorým bola alternatívna flexibilná úprava práce „pridelená“ (Gottlieb et al., 1998).

Z historického hľadiska sa opatrenia na podporu zladovania práce a rodiny zavádzali od obdobia svetových vojen. Spoločnosti reagovali na problémy so zladovaním práce a rodiny už počas svetových vojen, keď ženy pracovali v továrňach na výrobu munície a vojenských odevov. V súčasnosti, ako uvádzajú (Friedman & Galinsky, 1992) existuje niekoľko dôvodov, ktoré nútia zamestnávateľov zamyslieť sa nad problematikou zladovania pracovných a rodinných nárokov. Zmeny trhu práce, nárast ženskej pracovnej sily, pociťovaný predovšetkým v západných krajinách, pretože narozdiel od situácie v krajinách V4, ženy zastávali predovšetkým rolu v domácnosti a pri výchove detí. **Nedostatok pracovnej sily** v novo vzniklých „technologických“ profesiách však postihuje aj naše krajiny a spolu so **zmenou hodnôt** sú ďalším tlakom, ktorý núti korporácie uvažovať o poskytovaní pro-rodinných opatrení, pretože je vhodnou **stratégiou ako zaujať a udržať** potrebných zamestnancov (Lewis & Taylor, 1996) a získať pred ostatným spoločnosťami konkurenčnú výhodu (Gottlieb et al., 1998). Dôvody týchto spoločností sa pravdepodobne líšia od firiem, ktoré nepociťujú nedostatok pracovnej sily: po hromadnom prepúšťaní sa využívajú ako prostriedok povzbudenia a benefit pre „tých, ktorí ostali“, tak ako to urobila firma AT&T (Friedman, Galinsky, 2002). V dvojpríjmových rodinách, sa rodičovské povinnosti rozdeľujú medzi oboch rodičov, a aj keď ešte stále väčšina z nich leží na ramenách matky, je možno badať pomaly sa zvyšujúci nárast mužov podieľajúcich sa na chode domácnosti. Aj tento posun smerom k zdôrazňovaniu preferencie času stráveného s rodinou tlačí firmy k väčšej flexibilitě. Friedman a Galinsky (1992) uvádzajú, že jedným zo zdrojov rozhodnutia pre flexibilizáciu spoločnosti je snaha o prekonanie tzv. skleneného stropu, ktorý bráni ženám uplatniť sa v najvyšších pozíciách. Nie je možné, aby ženy uspeli, ak sú pravidlá postupu nastavené mužskou optikou, alebo ak ich prostredie penalizuje za využívanie výhod pracovno-rodinných opatrení.

Nemenej významným dôvodom pre implementáciu je pozornosť médií, vyhlasovanie súťaží o „Zamestnávateľa priateľského k rodine“, ktoré pomáhajú vylepšovať **image spoločnosti** a budovať pozíciu dobrého zamestnávateľa v konkurencii iných firiem. Meniace sa **očakávania zamestnancov** sú v niektorých prípadoch ďalším impulzom. Keďže v súčasnej postmodernej spoločnosti psychologický kontrakt nezahŕňa istotu celoživotného zamestnania a kariérového postupu (Isaksson et al.,

2005), musí obsahovať iné pozitíva. Potreba **zvyšovania produktivity** sa vďaka pozitívnym výsledkom výskumov stala ďalším dôvodom (Barling & Gallagher, 1996). Keďže náklady na zaplatenie pracovnej sily stúpajú, organizácie musia nájsť riešenie ako bez prijímania nových pracovníkov, zvýšiť výkon súčasných. Vhodné riešenie prichádza v podobe zmeny v spôsobe, ktorým je práca štrukturovaná a organizovaná. Tieto zmeny čoraz viac zahŕňajú otázku harmonizácie rodinných a pracovných povinností a flexibilizáciu pracovnej doby.

K najčastejšie uvádzaným benefitom flexibilných opatrení patria: zníženie vyčerpanosti a absencií, menej nadčasov, zlepšenie pracovnej morálky, zvýšenie lojality zamestnancov a ich zvýšená produktivita, zníženie fluktuácie, zlepšenie plánovania a komunikácie, menej času stráveného cestovaním do a z práce, zlepšenie zákazníckeho servisu, širšie možnosti zamestnania sa, či lepšie využívanie ľudských aj materiálnych zdrojov.

Väčšina výskumov flexibilizujúcich pracovno-rodinných opatrení sa koncentrovala na štyri oblasti: vplyv na produktivitu, vplyv na schopnosť zladzovať nároky pracovných a rodinných povinností, vplyv na prežívaný stres a nakoniec vplyv na postoje zamestnancov a pracovnú morálku (Gottlieb et al., 1998).

Výskumné práce poukázali na dôležitosť rozlišovania medzi:

- a) aktuálne ponúkanými opatreniami,
- b) ich skutočným využívaním a
- c) ich vnímanou užitočnosťou pri zladzovaní pracovných a rodinných povinností (Lambert, 2000).

Ide teda o rozdiel medzi formálne dostupnou flexibilitou, reálnou praxou a psychologickým významom, ktorý flexibilita pre zamestnaca má (Kossek et al., 2006). Existuje totiž predpoklad, že vnímanie užitočnosti týchto opatrení povedie k vzniku pocitu zaviazanosti voči organizácii. Podľa zistení iných štúdií, sa ľudia viac identifikujú s organizáciou, ktorá poskytuje k rodine priateľské opatrenia bez ohľadu na to, či z nich majú osobný prospech aj v skutočnosti (Grover, Crooker, 1995). Thompsonová a spol. (1999) potvrdili, že už len samotná možnosť využívať pro-rodinné opatrenia je v pozitívnom vzťahu k miernejšej intenzite vnímaného pracovno-rodinného konfliktu, aj keď väčšina výskumov sa zhoduje v tom, že samotná dostupnosť flexibilných alternatív

nepostačuje (Batt & Valcour, 2003; Goff et al., 1990; O'Driscoll et al., 2003; Thompson, Jahn, Kopelman, & Prottas, 2004).

VII.2 Bariéry zavádzania pro-rodinne orientovaných opatrení

Medzi výskumy, ktoré sa zaoberali **dôvodmi neimplementácie**, resp. bariérami, ktoré zamestnávateľia uvádzajú ako dôvod, prečo nezavádzať flexibilné opatrenia patrí štúdia autoriek Dex a Scheibl (2002). Porovnaním spoločností, ktoré odmietajú vyhovieť potrebe flexibility a zamestnávateľmi, ktoré flexibilitu podporujú, získali údaje o možných spôsoboch riešenia problémov, ktoré pri implementácii môžu nastať.

Hlavné prekážky, ktoré zamestnávateľov odrádzajú od zavádzania pro-rodinne orientovaných flexibilných opatrení rozdeľujú Scheible a Dex (1998) do troch kategórií. V prvom prípade sa zamestnávateľia domnievajú, že to nie je v zhode so zámermi spoločnosti. Druhá skupina preferuje tradičné spôsoby práce, pravdepodobne preto, lebo viac vyhovujú firemnej kultúre. Tieto organizácie stavajú na tradičnej linerárnej kariérovej krivke s prácou na plný úväzok a na hierarchickej štruktúre spoločnosti, kde nemožnosť priamo kontrolovať zamestnancov pracujúcich doma, vyvoláva neistotu. Medzi najnáročnejšie zvládnuteľné patria bariéry u tretej skupiny zamestnávateľov. Štrukturálne obmedzenia dané veľkosťou firmy, nastavením výrobných procesov, podmienkami pracovného trhu, sociálnou politikou a pod., ktoré pôsobia proti flexibilným alternatívam. Mnohí manažéri sú presvedčení, že firme by sa nepodarilo prežiť, ak by väčšina zamestnancov nebola ochotná pracovať nadčas, pretože je nevyhnutný pre udržanie klientskeho prístupu (Lewis & Taylor, 1996). Sem patrí aj problematická nahraditeľnosť odborníkov, ktorí odchádzajú na rodičovskú dovolenku. Nezájum o budúcu situáciu v podniku, čo do demografického zloženia väčšiny zamestnancov, môže viesť k prehliadnutiu dôležitého faktu, že pôvodne mladá, slobodná a bezdetná pracovná sila sa časom dostáva do štádia zakladania rodiny a potreba flexibility narastie. Pokiaľ jej zamestnávateľ nevýjde v ústrety, riskuje zvýšenie absencií, prípadne fluktuácie.

Malé spoločnosti ako jeden z hlavných dôvodov uvádzajú neschopnosť nahradiť chýbajúceho pracovníka iným, častou príčinou býva nedostatok HR špecialistov, resp. pracovníkov, ktorí by sa implementácie ujali. Administratívne náklady a obavy

z narušenia pracovnej kontinuity potrebou plánovať a vyplňať medzery po absentujúcich pracovníkoch patria medzi ďalšie dôvody odporu. Dex a Scheibl (2002) na základe interview s HR manažérmi uvádzajú nasledujúce problémy, ktoré by očakávali v súvislosti so zavedením flexibilných alternatív: práca navyše, viac byrokracie, strata klientov, pokles produktivity zamestnancov, narušenie výrobného procesu, strata kontinuity poskytovaných služieb, náročnosť plánovania pre manažment. Obavy z nedostatku pracovnej angažovanosti flexibilných pracovníkov sa však výskumne nepotvrdili (Gottlieb et al., 1998).

Existuje pomerne málo zamestnávateľov, ktorí absolútne neposkytujú flexibilné opatrenia, pretože v nich prevládajú neformálne spôsoby úprav práce či pracovnej doby. Zároveň platí, že aj keď zamestnávateľ preferuje nemať flexibilitu, vždy existujú výnimky, ktorým je na základne neformálnej dohody dovolené využívať niektorú z alternatív. To vo veľkej miere závisí na skúsenosti a náklonnosti nadriadených s alternatívnou úpravou práce (Rodgers, 1992). Predovšetkým, medzi malými a strednými podnikmi (do 500 zamestnancov) sú flexibilné úpravy práce pravdepodobne omnoho viac rozšírené než sa v minulosti uvažovalo. V týchto podnikoch existujú skôr v neformálnej podobe a tým rozpoznateľné s menšou pravdepodobnosťou. (Dex & Scheibl, 2002).

Rôzne osobnostné a demografické charakteristiky zamestnancov predurčujú rozdielne preferencie voči konkrétnym opatreniam. Tieto rozdiely vedú k problematickému porovnávaní efektu flexibilných opatrení na premenné v pracovnej a súkromnej oblasti, podobne náročné je porovnávanie jednotlivých skupín respondentov využívajúcich pracovno-rodinné flexibilné opatrenia (Gottlieb et al., 1998).

Gottlieb et al. (1998) vo svojej práci uvádza, že zamestnanci sú štandardne s výhodami, ktoré poskytujú pro-rodinné opatrenia spokojní a oceňujú získanú flexibilitu. Tí, ktorí už flexitime využívajú sa mnohokrát dožadujú ešte väčšej flexibility a málokto z nich by sa vrátil k pôvodnej fixnej pracovnej dobe (Holt, Thaulow, 1996). Na druhej strane sa v iných štúdiách nepotvrdila zmena v odpovediach respondentov na otázky týkajúce sa zavedenia flexibilných opatrení. Gottlieb et al. (1998) vysvetľujú, že pozitívne odpovede súviseli s faktom, že popri flexibilitate, získali zamestnanci aj autonómiu a možnosť rozhodovať sa o tom kedy a kde budú pracovať.

VII.3 Znak flexibility firiem

Spoločnosti, ktoré implementujú pracovno-rodinné programy sa pravdepodobne líšia v niektorých znakoch od tých, ktoré tieto programy nepodporujú. Rozdiely sú samozrejme viditeľné v orientácii firemnej kultúry, avšak existuje i niekoľko ďalších ukazovateľov, ktoré upozorňujú na rozdiely. Prvým viditeľným znakom je veľkosť spoločnosti (Friedman & Galinsky, 1992), najväčšími pioniermi sú nadnárodné korporácie, ktoré majú jednak prostriedky a silne si uvedomujú svoju pozíciu na trhu a potrebu udržania pozitívneho obrazu o sebe. Jedny z prvých spoločností, ktoré uplatňovali flexibilitu pôsobili v sektore služieb. Z výskumu Dex a Scheibl (2002) však vyplýva, že aj stredné a malé podniky majú pre implementáciu pracovno-rodinných programov vhodné podmienky, aj keď skôr v neformálnej, nepísanej podobe. Z priemyselných odvetví je to chemický a farmaceutický priemysel (DuPont, Johnson&Johnson, fotografický priemysel (Kodak), bankovníctvo a poisťovníctvo.

Flexibilní zamestnávateľia zväčša prácu organizujú v tímoch, predovšetkým v tzv. multi-skilled tímoch, ktoré umožňujú dočasne nahradiť neprítomného pracovníka a minimalizovať tak akékoľvek narušenie vyplývajúce z jeho absencie (Dex & Scheibl, 2002). Z toho vyplýva, že je v týchto spoločnostiach vysoko cenená aj potreba vzdelávania a rozvoja schopností pracovnej sily. Častým znakom je priama skúsenosť vedenia s náročnosťou zladžovania pracovných a rodinných povinností (Dex & Scheibl, 2002).

Podľa niektorých výskumov je pre pro-rodinne orientované spoločnosti typické isté demografické zloženie zamestnancov, resp. percentuálne zastúpenie zamestnankyň s malými, ktoré tvoria často väčšinu. Naopak, v spoločnostiach s tradičným, flexibilitu nepodporujúcim prístupom tvorí väčšinu zamestnancov slobodná, mužská populácia (Dex & Scheibl, 2002).

Flexibilné programy, môžu byť firmou prezentované aj vo forme benefitov, alebo odmien za dobre vykonanú prácu. Aj keď je hodnotenie pracovného výkonu v určitých profesiách problematické, zamestnávateľia zavádzajú tzv. bodový systém. Ten umožňuje zbierať kredity za nízky počet absencií, prácu nadčas, loajalitu alebo schopnosť tímovej spolupráce a zároveň funguje ako supervízny systém. Nazbierané body potom určujú, do

akej miery môže pracovník využívať flexibilné opatrenia. Aj keď má tento systém seriózne metodologické nedostatky, v spoločnostiach kde ho zaviedli s ním boli zamestnanci spokojní (Dex & Scheibl, 2002).

Vývoj pracovno-rodinných programov a opatrení má určite svoje opodstatnenie avšak najprogresívnejší zamestnávatelia idú ešte ďalej a menia priamo organizačnú kultúru tak, aby bola k rodine priateľskejšia (Galinsky & Stein, 1990). Mnoho organizácií si postupne začína uvedomovať, že žiadny z týchto programov alebo politík nebude efektívny v nepodporujúcej firemnej kultúre (Friedman & Johnson, 1997).

VIII Pracovno-rodinná firemná kultúra

Thompson, Beauvais a Lynnes (1999, str. 394) definujú pracovno-rodinnú firemnú kultúru ako „zdieľané očakávania, presvedčenia a hodnoty týkajúce sa rozsahu, v ktorom organizácia podporuje a oceňuje integráciu pracovného a rodinného života zamestnancov“. Táto definícia vychádza z konceptualizácie firemnej kultúry E. Scheina (1965), podľa ktorej je organizačná kultúra „hlbokou štruktúrou organizácie, ktorá je ukotvená v hodnotách, presvedčeniach a očakávaniach členov organizácie.“

Napriek narastajúcej popularite, k rodine priateľské programy a opatrenia nemusia byť až natoľko dôležité, ako je významná pro-rodinne orientovaná firemná kultúra v podniku, alebo nakoľko je dôležitá podpora nadriadeného či kolegov (Allen, 2001; Thompson et al., 1999). Označovanie organizácií za „k rodine priateľské“ (family-friendly) je častokrát založené na počte formálnych opatrení zavedených s cieľom pomôcť zladovať pracovné a rodinné povinnosti zamestnancov.

Hoci je formalizácia dôležitým indikátorom ochoty k zmene, negarantuje, že aj firemná kultúra bude podporovať harmonizáciu oboch oblastí. Podľa niekoľkých štúdií existuje len slabý, alebo dokonca žiadny vzťah medzi poskytovanými, alebo využívanými benefitmi a pracovno-rodinným konfliktom (Anderson et al., 2002 ; Goff et al., 1990 - v prípade benefitov zameraných na starostlivosť o deti; Lewis, 1996; O'Driscoll et al., 2003; Thompson & Prottas, 2005). Vo všeobecnosti predchádzajúci výskum potvrdzuje, že opatrenia, ktoré by mali pomáhať zamestnancom plniť rodinné potreby, nemajú vždy želaný dopad na pracovno-rodinný konflikt (Kossek & Ozeki, 1998).

Firemná kultúra môže buď podporovať alebo spomaľovať vývoj a efektivitu pracovno-rodinných programov (Starrels, 1992). Nepodporujúca kultúra môže podlomiť efektivitu pro-rodinných opatrení, na druhej strane podporujúca firemná kultúra zvyšuje pravdepodobnosť, že sa pracovníci budú cítiť pohodlne pri využívaní pro-rodinných opatrení, pretože sa nemusia obávať negatívnych konsekvencií (Thompson et al., 1999), či iných sankcií (pozri ďalej). Pokiaľ sú zamestnanci presvedčení, že si je zamestnávateľ vedomý nárokov a požiadavok, ktoré na nich kladú rodiny, budú pravdepodobne pracovisko vnímať skôr ako zdroj pomoci pri zladovaní nárokov oboch sfér, než len ako prostredie plné požiadaviek. Aj keď výskumy poukazujú na to, že samostatná dostupnosť benefitov a opatrení neovplyvňuje interakciu medzi pracovnou a rodinnou oblasťou

(O'Driscoll et al., 2003; Thompson & Prottas, 2005), iné uvádzajú, že povedomie zamestnancov o možnostiach flexibility, ktoré im organizácia ponúka, nezávisle na tom, či ich využívajú k osobnému prospechu môže mať pozitívny dopad na postoje zamestnancov voči organizácii, pretože ponuka indikuje záujem firmy o zamestnanca (Grover & Crooker, 1995).

VIII.1 Faktory pracovno-rodinnej firemnej kultúry

Literatúra uvádza najmenej tri zložky pracovno-rodinnej kultúry (Thompson et al., 1999), ktoré autorka zakomponovala do prvého komplexného meracieho nástroja. Prvá zložka predstavuje **časové nároky** (Bailyn, 1997), ktoré sú na zamestnancov kladené, alebo očakávaná, že jedinec uprednostní prácu pred rodinou. Jedná sa teda o normy týkajúce sa času, ktorý má zamestnanec stráviť v práci a to bez ohľadu na jeho produktivitu. V mnohých spoločnostiach je doba, po ktorú je zamestnanec prítomný v práci ukazovateľom jeho výkonnosti, oddanosti a lojality voči zamestnávateľovi. Čas, ktorý musí zamestnanec stráviť v práci je jedným z hlavných zdrojov pracovno-rodinného konfliktu (Greenhaus & Beutell, 1985). Aj podľa ďalších výskumov očakávaná vo vzťahu k času, ktorý má zamestnanec stráviť v práci veľmi pravdepodobne interferujú s rodinnými záväzkami (Parasuraman et al., 1996). Časové nároky ďalej reprezentujú očakávania na to, či si zamestnanec má brať prácu domov a dokončovať ju po večeroch alebo cez víkend. Haasová a spol. (2002) zistili, že pokiaľ pracovné skupiny hodnotili výkon zamestnanca podľa dosiahnutých výsledkov a nie podľa času, ktorý strávil pri plnení úlohy, otcovia si dovolili (resp. sa neobávali) vziať viac dní rodičovskej dovolenky. Každý z týchto predpokladov je dôležitým aspektom organizačnej kultúry, ktorý ovplyvňuje jedincovo konanie (Schriber & Gutek, 1987).

Ďalším komponentom pracovno-rodinnej organizačnej kultúry sú **negatívne kariérové dôsledky** spojené s využívaním pro-rodinne orientovaných opatrení alebo programov. Firemná kultúra ovplyvňuje to, ako zamestnanci vnímajú akceptovateľnosť alebo potenciálne konsekvencie spojené s využívaním pracovno-rodinných benefitov. Ak spoločnosť napríklad oceňuje predovšetkým zamestnancov, ktorí trávia v práci dlhé hodiny, poskytnutie flexibilnej pracovnej doby asi nebude úplne korešpondovať so

základnou firemnou kultúrou, čo bude spôsobovať, že sa zamestnanci nebudú cítiť dostatočne bezpečne pri ich využívaní (Thompson et al., 1999). Keď zamestnanec požiadala alebo využíva úpravu práce resp. možnosť väčšej flexibility, môže byť za to penalizovaný, pretože ho vďaka nepodporujúcej firemnej kultúre ostatní vnímajú negatívne. Nutnosť byť na pracovisku istý čas a byť viditeľný, ohrozuje tých pracovníkov, ktorí využívajú niektorú z úprav práce, pretože sú „menej na očiach“ než ostatní. Keďže ukazovateľom produktivity môže byť v takejto kultúre „byť viditeľný“, táto skupina pracovníkov ohrozuje nielen možnosti kariérneho postupu, ale vôbec pozitívneho vnímania ostatnými ako loajálneho a výkonného pracovníka. Účasť zamestnanca na pracovno-rodinných programoch môže teda podkopať jeho schopnosť prejavovať dostatok zaviazanosti a loajality voči organizácii, čo môže viesť k negatívnym hodnoteniam výkonnosti a následne ohroziť jeho budúce povýšenie alebo platové ohodnotenie (Perlow, 1995). Už len samotná žiadosť o prechod na čiastočný pracovný úväzok, alebo skrátený pracovný čas môže byť v nepodporujúcej kultúre interpretovaná ako nedostatok záujmu o kariérový rozvoj (Dex & Scheibl, 2002) alebo ako nedostatočná oddanosť firme (Rodgers, 1992). Tieto obavy patria k najčastejšie uvádzaným zábranám zamestnancov vôbec využívať poskytované benefity. Thompsonová a spol. (1999) výskumne potvrdili, že negatívne kariérové dôsledky súvisiace s využívaním pracovno-rodinných benefitov majú vzťah k vyššej intenzite pracovno-rodinného konfliktu. Anderson a spol. (2002) navyše uvádzajú priamy vplyv obáv z negatívnych dôsledkov na pracovnú spokojnosť a rozhodnutie zmeniť prácu. Judiesch a Lynnes (1999) výskumom potvrdili, že u žien je hodnotenie výkonnosti, povýšenie a výška platového ohodnotenia v negatívnom vzťahu k využívaniu voľna za účelom starostlivosti o člena rodiny. Približne štvrtina kanadských spoločností, ktoré sa zúčastnili výskumu praktík a postojov týkajúcich sa pracovno-rodinnej problematiky uviedla, že zamestnanci pociťujú nutnosť voľby medzi kariérovým postupom nahor a oddanosťou rodine (podľa Gottlieb et al., 1998). Platí teda, že iba samotné poskytnutie pro-rodinných opatrení v nepodporujúcej organizačnej kultúre, neprinesie želané výsledky, ale naopak, môže mať na interferenciu silný záporný vplyv. Pokiaľ je v organizácii individuálny prínos pracovníka hodnotený podľa pracovnej doby, posilňujú tým status mužskej pracovnej sily, ktorá obvykle môže pracovať dlhšie. Keďže v niektorých spoločnostiach je poskytovanie pro-rodinných programov viazané na status

zamestnanca, zamestnankyne s nižším statusom nemôžu z výhod týchto opatrení vôbec benefitovať. Pokiaľ sa zavádzané opatrenia nesprevádza zmena v ostatných aspektoch firemnej kultúry, prehlbujú sa tým genderové nerovnosti (Lewis, 1996). Tým sa dostávame k problematike gendrových rozdielov vo využívaní pracovno-rodinných opatrení, ktorú popisujem neskôr.

Treťou zložkou pracovno-rodinnej firemnej kultúry, ktorá sa zároveň ukazuje byť pre využívanie pro-rodinných opatrení a ich úspešnosť kritická, je porozumenie a **podpora manažmentu**, resp. nadriadených a dobré vzťahy s nimi (Anderson et al., 2002; Lewis & Taylor, 1996; Rodgers, 1992; Svianeková, 2006). Podľa Thomasovej a Ganstera (1995) je podporujúcim nadriadeným ten, kto sympatizuje s prianím zamestnancov nájsť rovnováhu medzi pracovnými a rodinnými záväzkami. Ako zistili Dexová a Scheiblová (2002), zamestnanci vysoko oceňujú podporu a pochopenie priamych nadriadených pre rodinné záležitosti. Ako príklady uvádzam povolenie súkromných hovorov za účelom skontrolovania, či dieťa prišlo zo školy domov v poriadku, podpora zamestnanca vo využívaní flexbilnej pracovnej doby, nepenalizovanie zamestnanca za využívanie výhod flexibility atď. Sociálna opora v tomto prípade funguje ako copingová stratégia a pomáha tak zvládať stres spojený s nárokmi pracovného a rodinného života. Thomasová a Gangster (1995) zistili, že vnímanie podpory od nadriadeného je v pozitívnom vzťahu k vnímaniu vlastnej kontroly nad rodinnými a pracovnými záležitosťami, čo sa následne prejavuje v nižšej intenzite pracovno-rodinného konfliktu a ostatných psychologických a fyziologických indikátoroch napätia. Aj ďalšie výskumy potvrdzujú, že zamestnanci, ktorí majú vo svojich nadriadených podporu, pociťujú pracovno-rodinný konflikt s menšou pravdepodobnosťou, či intenzitou (Anderson et al., 2002; Goff et al., 1990; Warren & Johnson, 1995). Zamestnanci, ktorí majú podporujúceho nadriadeného častejšie využívajú pro-rodinné flexbilné opatrenia, udávajú aj vyššiu pracovnú spokojnosť a menej intenzívny rodinno-pracovný konflikt (Breaugh & Frye, 2007). Podpora v pracovnej oblasti ďalej redukuje stres a rolový konflikt a dokonca zlepšuje aj fungovanie zamestnancov v rodinnej oblasti (Anderson et al., 2002; Burke, 1987; Galinsky & Stein, 1990).

Význam roly nadriadených spočíva v tom, že môžu priamo podporovať alebo brániť využívaniu flexbilných benefitov, alebo môžu posilňovať kultúrne normy, ktoré

podkopávajú snahu zamestnancov integrovať pracovný a rodinný život (Starrels, 1992). Nadriadení sú najefektívnejšími sprostredkovateľmi hodnôt, presvedčení a očakávaní organizácie (Galinsky & Stein, 1990), preto vnímanie ich pro-rodinnej orientácie a podporujúceho prístupu k pracovníkom s intenzívnymi rodinnými nárokmi pozitívne súvisí s **celkovou vnímanou podporou organizácie** (Allen, 2001); viď nižšie. Okrem toho, že sú nadriadení sprostredkovateľmi hodnôt, pokiaľ ide manažér príkladom a sám využíva výhod flexibility, ostatní majú možnosť vidieť, že využívanie benefitov neprináša žiadne negatívne dlhodobé dôsledky na ich pracovnú kariéru (Kossek et al., 1999) a častejšie týchto opatrení využívajú. Anderson a spol. (2002) poukázali, že nadriadený má okrem nepriameho vplyvu prostredníctvom redukcie intezity pracovno-rodinného konfliktu, aj priamy vplyv na všetky sledované závislé premenné (stress, fluktuácia, absentizmus, pracovná spokojnosť).

Lotte Bailynová (1997) identifikovala tri aspekty pro-rodinne orientovanej firemnej kultúry: a) podporujúci nadriadení, b) flexibilita pracovnej doby, ktorá dáva zamestnancom možnosť voľby pracovného rozvrhu a c) flexibilita pracovných procesov, ktorú označuje ako kontrolu nad pracovnými podmienkami. Kontrola zahŕňa aj autonómiu v rozhodovaní nad tým, ako bude prácu vykonávať. Možnosť rozhodovať ako budú nastavené pracovné procesy pozitívne vplyva na pracovnú spokojnosť (Loscocco, 1997; S. K. Parker, Wall, & Jackson, 1997). Z výskumu Susan Clarkovej (2001) vyplýva, že možnosť ovplyvňovať pracovné procesy, resp. to ako bude práca vykonávaná, spolu s podporou nadriadeného, sú dimenzie kultúry najčastejšie asociované s aspektami pracovno-rodinnej rovnováhy, na druhej strane sa jej nepodarilo dokázať, že by časová flexibilita sama o sebe mala dopad na pracovno-rodinnú rovnováhu. Tento jav sa objavil pravdepodobne preto, lebo dopad časovej flexibility spočívať predovšetkým v možnostiach voľby a v autonómii, ktorú zamestnancom poskytuje (ktorú dokázala vysvetliť operacionálnou flexibilitou) a nie preto, že si pracovníci môžu jednoducho určiť pracovnú dobu. To môže súvisieť s predpokladom, že flexibilné opatrenia majú na pracovno-rodinný konflikt redukujúci vplyv iba do tej miery, do akej poskytujú pracovníkovi zvýšený pocit autonómie (Clark, 2001).

Dikkers et al. (2004) však poukázali na to, že temporálna a operacionálna flexibilita nie sú jednoznačne charakteristikami firemnej kultúry, pretože odrážajú skôr

povahu práce, resp. obsah práce. V práci vychádzam z ich konceptu firemnej kultúry, ktorú vyvinuli na základe vyššie zmieňovaných modelov (J. Dikkers, Geurts, den Dulk, Peper, & Kompier, 2004; J. S. E. Dikkers et al., 2007). V pracovno-rodinnej firemnej kultúre vymedzujú 1) dimenziu vnímanej podpory, ktorá sa ukázala ako centrálna súčasť pracovno-rodinnej firemnej kultúry aj v ostatných prístupoch (Clark, 2001; Thompson et al., 1999) a 2) dimenziu vplyvov, ktoré bránia využívaniu flexibilizujúcich opatrení. Faktor podpory sa skladá z podpory od a) nadriadených, b) kolegov, ktorí prejavujú pozitívne postoje voči tomu, aby zamestnanci s rodinnými povinnosťami využívali pro-rodinné opatrenia a c) organizácie ako celku. Zamestnanci, ktorí pociťujú podporu vo využívaní pro-rodinných úprav práce budú pravdepodobne častejšie využívať aj flexibilizujúce úpravy práce a pociťovať nad svojou prácou viacej kontroly. Dimenzia brzdiacich vplyvov zahŕňa a) negatívne dôsledky pre pracovnú kariéru alebo nedostatočné hodnotenie pracovného výkonu spojené s využívaním flexibilizujúcich opatrení a b) očakávania na množstvo času, ktoré má jedinec stráviť na pracovisku. Čím viac času musí zamestnanec tráviť v práci preto, aby bol hodnotený pozitívne a čím viac sa obáva negatívneho hodnotenia za to, že využíva flexibilizujúce úpravy práce, tým menej pozitívne bude vnímať firemnú kultúru. Faktor brzdiacich vplyvov teda odráža to, do akej miery očakávania a normy organizácie prekážajú dosahovaniu pracovno-rodinnej rovnováhy a využívaniu pracovno-rodinných opatrení. Dimenzie podpory a brzdiacich vplyvov sú vzájomne v negatívnom vzťahu. Ich kombináciou môžeme popísať štyri typy firemnej kultúry, ktoré sa podarilo výskumne potvrdiť aj v našich podmienkach (Svianteková, 2008a).

Podporujúca - charakterizuje ju vysoká vnímaná podpora zo strany nadriadeného, kolegov, resp. organizácie ako celku. Zamestnanci pracujúci v spoločnosti s pro-rodinne orientovanou firemnou kultúrou nepociťujú, že by využívanie pro-rodinných opatrení malo negatívny vplyv na ich kariérny postup, hodnotenie, či odmeňovanie, alebo že sú v porovnaní s ostatnými zamestnancami pracujúcimi „normálne“ nejako znevýhodnení. Prostredie na nich zároveň nevytvára tlak, aby zostávali v práci dlhý čas, len preto, aby tým zdôrazňovali svoju loajalitu k firme.

Protichodná, kontradiktívna – v takto vnímanej firemnej kultúre proti sebe navzájom pôsobia podporujúce vplyvy (napr. vnímavý nadriadený) a tlaky prostredia

v podobe nutnosti zostávať v práci, len preto, aby bol zamestnanec „na očiach“. Vnímanie protichodnej kultúry môže byť posilňované aj tým, že podporujúci nadriadený nevyžaduje striktné, aby dotyčná osoba bola prítomná na poradách v skorých ranných, či neskorých večerných hodinách, na druhej strane je v dôsledku neúčasti na všetkých jednaniach vylúčená/ý z diania v oddelení, nedostávajú sa k nej/nemu všetky informácie, môže dokonca nadobudnúť pocit, že nie je pre oddelenie dostatočne dôležitá/ý. Takto môže aj dobre mienená snaha nadriadeného viesť k zhoršeniu situácie.

Brzdiaca, obštruktívna – takto označujeme firemnú kultúru, v ktorej prevažujú negatívne vplyvy na kariérny postup zamestnanca, alebo vnímanie jeho loajality, v prípade, že využíva napr. skrátený prac. úväzok. Tieto negatívne dôsledky sú navyše podporované aj nedostatkom pochopenia zo strany kolegov a/alebo nadriadeného. V takomto prostredí skutočne zamestnanec platí daň za to, že má povinnosti vyplývajúce z jeho roly v rodinnej oblasti.

Indiferentná – štvrtý typ pracovno-rodinnej firemnej kultúry sa nevyznačuje silnou pro-rodinnou orientáciou nadriadeného, či podporou od kolegov a takisto na zamestnanca nie sú kladené nároky na čas, ktorý musia stráviť v práci, resp. nepociťujú, že by využívané opatrenia mali nejakým spôsobom negatívny dopad na hodnotenie ich pracovnej výkonnosti, alebo loajality. Tento typ kultúry sa vyskytuje pravdepodobne v malých organizáciách, kde problematiku zladovania riešia individuálnym prístupom, a kde nie sú veľké príležitosti kariérového progresu.

Výskum potvrdzuje, že v organizáciách s podporujúcou firemnou kultúrou uvádzajú zamestnanci slabšiu intenzitu pracovno-rodinnej interferencie (Allen, 2001; Batt & Valcour, 2003; Thompson et al., 1999). Pokiaľ ide o rozdiely vo vnímaní pro-rodinnej firemnej kultúry, z autorkinej štúdie vyplynulo, že kým na vnímanie brzdiacich vplyvov pôsobia zrejme podobné faktory u oboch pohlaví, ženy hodnotia dimenziu podpory kritickejšie (Svianteková, 2008a)).

VIII.2 Vnímaná organizačná podpora ako súčasť pracovno-rodinnej firemnej kultúry

Vnímaná organizačná podpora je definovaná ako rozsah, v ktorom sa podľa zamestnancov o nich organizácia stará a cení si ich (Eisenberger & Davis-LaMastro, 1990). Dôležitosť vnímanej podpory zo strany organizácie potvrdila Allenová (2001), keď zistila, že zamestnanci vykazovali nižšiu úroveň pracovno-rodinného konfliktu a väčšiu pracovnú spokojnosť a to aj v prípade, keď kontrolovala dostupnosť pro-rodinných benefitov. Sama definovala pro-rodinnú kultúru ako globálny vnem, ktorý si zamestnanci formujú ohľadne miery, do akej je organizácia priateľská k rodine (Allen, 2001, str. 416). Na rozdiel od Thompsonovej a spol. (1999) rozlišovala medzi podporou od nadriadeného a podporou organizácie ako celku²⁰ a vytvorila škálu sledujúcu „vnímanú pro-rodinnú podporu organizácie“ (FSOP - family-supportive organizational perceptions).

Zamestnanci k rodine priateľských spoločností trávajú viac času so svojimi rodinami, sami seba vnímajú ako efektívnych rodičov a sú spokojnejší s rodinným životom (Parasuraman et al., 1996). Vnímanie neformálnej pracovno-rodinnej podpory má takisto silný pozitívny vzťah k pracovnej spokojnosti, afektívnej zaviazanosti k organizácii a negatívny vzťah k zámerom fluktuovať a k pracovno-rodinnému konfliktu (Thompson et al., 1999). Ako už bolo spomenuté vyššie vnímanie podpory zo strany organizácie sprostredkuje do veľkej miery priamy nadriadený, čo podporil výskum Markela (podľa Anderson et al., 2002). Zistil, že pro-rodinne orientovaná podpora nadriadeného je vo vzťahu k nižšej intenzite pracovno-rodinného konfliktu, aj keď bol kontrolovaný vplyv využívaných benefitov. Okrem nadriadeného však dôležitú úlohu pri zladzovaní pracovného a rodinného života zohrávajú **kolegovia**. Z výskumov vyplýva, že medzi pracovno-rodinným konfliktom a podporou spolupracovníkov existuje nepriamoúmerný vzťah (Frone et al., 1997; Thompson & Protas, 2005). Thompsonová a Protass (2005) potvrdzujú, že neformálna podpora rodinného života pochádzajúca z troch organizačných zdrojov (nadriadení, spolupracovníci a kultúra) je kľúčovým aspektom skrytým za formálnymi opatreniami. V našich podmienkach sme rovnako potvrdili, že emocionálna sociálna opora zo strany kolegov mala inverzný vzťah k pracovno-rodinnému konfliktu

²⁰ Toto rozlišovanie sa ujalo aj v dvojdimenzionalnej koncepcii pracovno-rodinnej firemnej kultúry, ktorú som popisovala vyššie ((Dijkers, J. et al., 2004; Dijkers, J. S. E. et al., 2007)

v podobe času (Svianteková, 2008b). Zaujímavý výsledok priniesla štúdia Haasovej a spol. (2002), podľa ktorej podpora nadriadeného nemala žiadny vplyv na výber rodičovskej dovolenky u otcov, kým podporujúci prístup pracovnej skupiny hral v rozhodovaní otcov, či ísť na rodičovskú dovolenku väčšiu rolu. Podobne manažéri, ktorí mali kolegov využívajúcich výhod flexibilného pracovného rozvrhu bez toho, aby to negatívne ovplyvňovalo ich kariérny postup, sami častejšie túto flexibilitu využívali (Kosseck et al., 1999).

VIII.3 Tri typy prístupov organizácií k problematike flexibility

Dexová a Scheiblová (2002) určili tri kategórie organizácií, podľa toho, ako pristupujú k problematike flexibility. Presnejšie, rozlišovanie medzi jednotlivými organizáciami je primárne založené na úpravách pracovnej doby a práce zamestnancov a ich prístupu a postojoch voči zamestnávajúcej spoločnosti.

Tak sa na jednom konci kontinua nachádzajú spoločnosti rezistentné k zavádzaniu alebo povoleniu flexibility. Na druhom konci sú spoločnosti, ktoré nazývajú holistickými. V strede sa nachádzajú firmy selektívne, kde je flexibilita povolená, ale iba do istej miery a pre istých zamestnancov, najčastejšie v podobne neformálnych praktík. Okrem toho identifikovali ešte jednu dimenziu v mapovaní prístupu zamestnávateľov k flexibilitě – typ práce (Dex & Scheibl, 2002).

Tab. 1: Charakteristiky troch hlavných prístupov k flexibilným úpravám práce (Dex & Scheibl, 2002)

Holistický prístup	Selektívny prístup	Rezistentný prístup
Jasne vyjadruje ducha flexibility	Nezdôrazňuje potrebu flexibility	Zdôrazňuje ducha anti-flexibility
Vzťahuje sa na všetkých zamestnancov (môžu existovať rozdiely v typoch flexibility)	Vzťahuje sa na vybraných pracovníkov	Vo všeobecnosti sa týka všetkých pracovníkov alebo konkrétnej skupiny
Založená na individuálnych žiadostiach	Založená na individuálnych žiadostiach	Individuálne žiadosti sa zamietajú
Pracovný design prispôsobený flexibilným úpravám práce	Flexibilita povolená tam, kde to podporuje firma, alebo bremeno budú nosiť ostatní	Organizácia práce nie je navrhnutá pre využívanie flexibilných úprav
Neformálne opatrenia boli formalizované	Selektívna neformálnosť nie je zovšeobecniteľná	Neformálna rezistencia je podporovaná nepriateľskou kultúrou

Otvorená a efektívna komunikácia	Komunikácia sa rôzni a je ponechaná náhode, alebo sa informácie dokonca utajujú	Odmietanie flexibility je jasne komunikované
Recruitingové stratégie a úpravy práce sa prelínajú s cieľom naplniť potreby prijatej pracovnej sily	Recruiting a úpravy práce sa neprelínajú ani si nezodpovedajú navzájom	Recruitingové stratégie a pracovná sila väčšinou podporujú rezistenciu
Flexibilita pre dôveryhodných zamestnancov, ale dôvera, zodpovednosť a autonómia sú podporované u všetkých	Flexibilita pre dôveryhodných ale vybraných pracovníkov	Dôveryhodnosť pracovníkov nie je cieľom ani zásadnou otázkou

Základnou charakteristikou holisticky orientovaných spoločností je, ako možno určiť z názvu, celkový, komplexný prístup, zahrňujúci všetkých zamestnancov a všetky aspekty fungovania organizácií od náboru pracovníkov, cez nastavovanie firemných procesov, až po vzdelávanie a rozvoj personálu. Zdelenie flexibility prichádza zhora, z riadiacich pozícií a je imanentou súčasťou firemnej kultúry. Hlavná myšlienka znie (Dex & Scheibl, 2002): pracovno-rodinné opatrenia sú pre rozvoj podniku a blaho zamestnancov veľmi významné. V takejto firemnej kultúre sa vyvíja predispozícia pomáhať a ochota premýšľať nad alternatívami ako podnikanie prispôbiť potrebe flexibility zamestnancov (Dex & Scheibl, 2002).

Selektívne prístupujúce spoločnosti implementujú flexibilné pracovno-rodinné opatrenia v prípade, že sa medzi zamestnancami objavia problémy so zladovaním práce a súkromia. Zvyčajne si spoločnosti s týmto prístupom poskytnutie flexibility nechávajú pre seba a vo firemnej kultúre nedochádza k žiadnym zmenám (Dex & Scheibl, 2002). Navyše je flexibilita poskytovaná elitným pracovníkom, zväčša na princípe seniority, čo však môže vyvolávať negatívne postoje ostatných spolupracovníkov, ktorí toto vnímajú ako zvýhodňovanie iných na ich úrok (Lewis & Taylor, 1996). Pokiaľ manažér odpovedá na žiadosti zamestnancov o flexibilitu nekonzistentne, vytvára priestor pre vznik nepriaznivého obrazu o sebe, ale aj opatreniach ako takých. Preto je dôležité, aby sa nadriadení vyhýbali inkonzistentným odpovediam. Konštruovanie politík a opatrení vo forme benefitov a výhod, spolu so zameraním na vklad a nie na výstupy môže vyvolať pocity nerovnosti (Lewis & Taylor, 1996). Pravdepodobne je vhodnejšie formulovať tieto opatrenia vo forme nevyhnutnej a samozrejmej podpory poskytovanej plošne. Ďalším znakom typickým pre selektívny prístup je ochota vyhovieť požiadavke na úpravu práce

iba ak sa viaže na minimálne náklady s tým spojené. Na rozdiel od holisticky orientovaných spoločností, požiadavka na flexibilitu neprichádza zhora, ale od zamestnancov samotných.

Spoločnosti rezistentné voči flexibilným opatreniam sa vyznačujú odporom k úpravám práce za akýchkoľvek podmienok. Aby sme mohli spoločnosť označiť za rezistentú, musí toto presvedčenie existovať v celej spoločnosti. Inak by sa jednalo o selektívnu organizáciu. Rezistentné spoločnosti od svojich zamestnancov očakávajú vysokú mieru flexibility, aby boli k dispozícii zákazníkom vždy a za každých okolností, t.z. primárnou charakteristikou je silná zákaznícka orientácia. Prechod na niektorú z flexibilných úprav práce by znamenal, podľa niektorých manažérov narušenie dôvery klienta voči pracovníkovi (Lewis & Taylor, 1996). Hlavným **dôvodom odmietania** implementácie pro-rodinných opatrení sú zväčša administratívne náklady s tým spojené a nenahraditeľnosť pracovnej sily. Ako uvádzajú Dexová a Scheiblová (2002), ani problémy, s ktorými sa organizácie potýkajú a ktoré by mohli byť minimalizované poskytnutím flexibilných možností, nevedú k úvahám o ich riešení touto formou. Ďalšie možné obavy zo zavedenia pro-rodinných opatrení vyplývajú z ich potenciálneho **zneužívania** samotnými zamestnancami (Lewis & Taylor, 1996), aj keď výskumne sa to potvrdiť nepodarilo (Dex & Scheibl, 2002).

Skúsenosť manažérov alebo vedenia spoločnosti so zladzovaním pracovného a rodinného života sa zdá byť dôležitým faktorom, na základe ktorého možno priradiť organizáciu do jednej z kategórií.

VIII.4 Vývoj pro-rodinne orientovanej firemnej kultúry

Firemná kultúra nevzniká, resp. sa nemení zo dňa na deň. Je to dlhodobý proces. Pokiaľ má dôjsť k zmene organizačnej kultúry smerom k väčšej pro-rodinnej orientácii bude tento progres vyžadovať fundamentálnu zmenu v presvedčeniach, hodnotách a normách, ktoré tvoria organizačnú kultúru. Je dôležité, aby so zmenou súhlasili, videli v nej hodnotu a aktívne sa na nej podieľali všetci, ktorých sa týka.

Predtým, než je firemná kultúra zmenená natoľko, aby mohla byť označená za skutočne „priateľskú k rodine“, musí zavádzanie pro-rodinných opatrení prejsť dlhodobým

procesom vývoja. Tento vývoj je možné klasifikovať do niekoľkých štádií (podľa Friedman & Galinsky, 1992), ktoré sa od seba líšia v závažku, ktorý na seba organizácia pri implementácii pro-rodinne orientovaných opatrení berie; v procesoch, na ktoré sa v danej fáze sústreďuje; a v riešeníach, ktoré zamestnancom poskytuje. Literatúra nie je úplne konzistentná v klasifikácii fáz vývoja k rodine priateľských opatrení, v niektorých prípadoch sú popisované tri (Friedman & Galinsky, 1992), inde štyri štádiá (Friedman & Johnson, 1997), pravdepodobne z dôvodu nedostatočnej znalosti poslednej fázy, nakoľko sa v nej nachádza ešte len veľmi málo spoločností a nakoľko sa táto etapa len začína objavovať. V oboch prípadoch však platí, že aj keď sú tieto fázy popisované následne, ich postupná sekvencia nie je nevyhnutnosťou, v rôznych firmách sa môžu rôzne prelínať, takisto ako môže dochádzať k presahovaniu v jednej z troch vyššie zmieňovaných oblastí, ktorých sa zavádzanie pro-rodinných opatrení týka. Najväčší posun je badať medzi druhou a tretou etapou, prechod medzi týmito dvoma štádiami je pravdepodobne najzložitejší a v podstate je možné firmy rozdeliť na dve skupiny, pričom prvé dve štádiá svojou blízkosťou tvoria jednu skupinu a tretie a štvrté štádium zase druhú skupinu (Friedman & Johnson, 1997). Každopádne, možnosť oddeliť a popísať jednotlivé vývojové obdobia pro-rodinne orientovanej firemnej kultúry, pomáha porozumieť všeobecnej premene myslenia, od úplnej rezistencie až po bezproblémové prijatie nových hodnôt.

Prvá etapa: v tejto fáze začínajú niektorí pracovníci spoločnosti uvažovať prvýkrát o probléme zladžovania pracovného a súkromného života, zväčša na základe vlastnej negatívnej skúsenosti. Ide však len o prístup jednotlivcov, ktorí si začínajú uvedomovať citlivosť a narastajúci význam problematiky v návaznosti na budúce trendy. Ešte tu nie je možné hovoriť o iniciatíve, ktorá sa týka celej spoločnosti, v žiadnom prípade nie je zladžovanie práce a súkromia ponímané ako strategická súčasť podnikania. Jednotlivci sa snažia identifikovať problém a upozorniť na neho negatívnymi dôsledkami jeho neriešenia. Začínajú sa spúšťať prvé dotazníkové prieskumy medzi zamestnancami, zväčša v rámci jedného oddelenia a prijaté riešenia vo forme jednorázových zásahov sa týkajú iba konkrétnych jednotlivcov, najčastejšie mladých zamestnancov s malými deťmi, problém zladžovania práce a rodiny je zameraný na starostlivosť o deti a je výsostne záležitosťou žien. Hovoríme o tzv. programatickej odpovedi (Friedman & Galinsky, 1992)

na vznikajúci problém. Znamená to, že ak sa podarilo konkrétny problém vyriešiť, je úloha splnená a firma sa môže venovať dôležitejšej podnikateľskej činnosti. Charakteristickým znakom tejto etapy je prevládajúci skepticizmus vedenia spoločnosti (Friedman & Johnson, 1997).

V **druhej etape** sa namiesto ojedinelých odpovedí na vznikajúce problémy začína uplatňovať integratívny prístup (Friedman & Galinsky, 1992). Zladžovanie pracovného a rodinného života sa stáva uznávanou agendou oddelenia ľudských zdrojov. Namiesto jednotlivých opatrení, ktoré riešili situáciu konkrétneho zamestnanca, sa ich počet zväčšuje, pričom neriešia iba problematiku zladžovania práce u mladých matiek, ale širšej skupiny zamestnancov. Zodpovednosť za pracovno-rodinné programy sa centralizuje, inštitucionalizuje a prijímanie pro-rodinných opatrení je zasadené do problematiky udržania kvalitnej pracovnej sily a využíva sa aj ako recruitingový nástroj a kompetitívna výhoda na trhu práce. Do diania sa zapája aj vedenie spoločnosti, ktoré pomáha presadzovať a komunikovať zavádzané zmeny. Poskytovaný balík opatrení je pravidelne revidovaný, dynamicky sa mení podľa potrieb zamestnancov. Pracovníci sa o alternatívach, ktoré majú k dispozícii dozvedajú z rôznych bulletinov a príručiek avšak flexibilita nie je ešte ponímaná v termínoch nárokov, ale ako alternatívna možnosť, ktorú musí schváliť nadriadený, resp. ako odmena za dobre odvedenú prácu (Friedman & Johnson, 1997). Integrovanosť sa prejavuje v prepojení pracovno-rodinnej problematiky na ostatnú firemnú politiku, systematicky sa hodnotia ostatné charakteristiky práce a pracoviska a ich vplyv na úspešné zladžovanie práce a rodinného života. Organizácia sa presúva z tzv. fragmentárneho prístupu k holistickému pohľadu na vec, berúc do úvahy aj ostatné aspekty fungovania firmy.

V niektorých zdrojoch **posledná** popisovaná **etapa** predpokladá, že organizácia vníma pracovno-rodinnú problematiku ako konkurenčnú záležitosť, so zmenou vo firemnej kultúre (Friedman & Galinsky, 1992). Zladžovanie pracovných a mimopracovných povinností je v spoločnosti integrované s ostatnými problémami týkajúcimi si genderovej rovnosti a diverzity pracovnej sily. Centrum pozornosti sa presúva na široké spektrum zamestnancov, nielen rodičov, takže sa už nehovorí o zladžovaní pracovného a rodinného života, ale mimopracovného, prípadne súkromného. Firma si uvedomuje, že poskytovanie pro-rodinne orientovaných programov samých o sebe nestačí (porovnaj

Thompson et al., 1999) a vytvárajú podmienky k tomu, aby ich využívanie prinášalo pozitívne výsledky. Vývoj flexibilizujúcich opatrení sa chápe ako kontinuálny, problém riešiaci a dynamický proces, ktorý sa prispôsobuje meniacim sa podmienkam pracovnej sily a trhu. Implementácia programov sa dostáva do hlavného prúdu a začínajú sa spochybňovať tradičné domnienky o práci, pozornosť sa venuje eliminácii neurčitých, zavádzajúcich informácií. V tomto plne holistickom a strategickom prístupe k problému sa veľká pozornosť venuje zmene firemnej kultúry a jej vplyvu na súkromný, resp. rodinný život. Kritériá pre postup a povýšenie by nemali oponovať stanovenému účelu pracovno-rodinných programov, preto nastáva zmena aj v spôsoboch hodnotenia, odmeňovania a povyšovania (Friedman & Johnson, 1997). Aj plánovanie a rozvoj kariéry berie do úvahy rodinný cyklus. Zladžovanie práce a súkromia je súčasťou firemnej stratégie a plánovania. Niektoré spoločnosti sa aktívne zapájajú a podporujú vznik služieb na podporu zladžovania aj vo vonkajšom prostredí, okrem interného záujmu prejavujú podporu aj externe. Ako uvádzajú Friedman a Galinsky (1992) ďalšie dimenzie tohoto štádia ešte nie sú jasné, ale smerujú k prehĺbeniu toho, čo začalo v predchádzajúcej etape. Je potrebné pokračovať v skúmaní a vyhodnocovaní prínosov a negatív týchto opatrení, ich využívanie a spokojnosť s nimi.

Spoločnosti nachádzajúce sa vo **štvrtnej fáze** sa sústreďujú už na samotné pracovné procesy. Na tej najzákladnejšej úrovni sú zdroje a riešenie pracovno-rodinnej problematiky napojené na to, ako sú obslužení zákazníci, ako sa plánujú projekty, aj po stránke rozdelenia ľudských zdrojov, ako je rozvrhnutá práca a ako sa riešia každodenné problémy (Friedman & Johnson, 1997). Vytávra sa priestor pre nastavovanie firemných procesov tak, aby skutočne zodpovedali požiadavkam zamestnancov na zladžovanie nárokov práce s rodinným životom a zároveň sa pozornosť kladie aj na uspokojenie zákazníkov. Z procesného hľadiska musí byť zabezpečené pokrytie pracovného času v rámci celej pracovnej jednotky, tak aby mohol každý benefitovať z výhod flexibility, pričom treba počítať s tým, že sa môžu stierať rozdiely medzi jednotlivými pozíciami (Gottlieb et al., 1998).

S vývojom pro-rodinne orientovanej firemnej kultúry sa menia aj dôvody zavádzania flexibility. V prvých dvoch fázach je impulzom poskytovania pracovno-

rodinných opatrení snaha zvýšiť produktivitu zamestnancov tým, že sa zredukujú možné problémy a rušiacie vplyvy, ide teda o to, aby vďaka flexibilným opatreniam boli pracovníci čím viac k dispozícii a pomáhali tak vyhovieť potrebám zákazníkov. V tretej a štvrtej fáze už nie je dôvodom snaha o oslovenie a udržanie výkonnej pracovnej sily, ale firma sa sústreďuje na podporu pohodlia zamestnancov a tým rozvíja ich zaviazanosť a spätosť s organizáciou, kreativitu a individuálny prínos (Friedman & Johnson, 1997).

Pri zavádzaní flexibilných programov je nevyhnutné získať podporu a kooperáciu všetkých zúčastnených. Úspešnosť pracovno-rodinných programov a uspokojivá rovnováha medzi pracovnými a rodinnými povinnosťami sa odvíja aj od toho, do akej miery zamestnanci aktívne participujú na návrhu flexibilných opatrení. Výskumy potvrdzujú, že existuje asociácia medzi rozsahom participácie zamestnancov, typmi flexibilizujúcich opatrení, ktoré sú k dispozícii a zaviazanosťou (commitment) zamestnanca organizácii (Dex & Scheibl, 2002). Aby mohla byť táto podpora zabezpečená, musí dôjsť k niektorým zmenám v základných predpokladoch o tom, ako sa v konkrétnej spoločnosti pracuje (Gottlieb et al., 1998).

VIII.5 Bariéry na ceste k integrácii pracovného a rodinného života

Nielen pri snahách o zmenu pracovno-rodinnej organizačnej kultúry, ale aj pri zavádzaní pro-rodinne orientovaných flexibilných opatrení treba počítať s pesimizmom, negatívnymi postojmi a inými bariérami, ktoré brzdia posun smerom k jednoduchšiemu zladňovaniu pracovného a rodinného života zamestnancov. Tieto bariéry existujú tak na strane organizácie, resp. dominantnej firemnej kultúry, vo vedení, ale aj u samotných zamestnancov. Všetky sú však vzájomne previazané a týkajú sa subjektívneho hodnotenia možných dôsledkov.

Jednou z prekážok je spôsob, ktorým sa chápe a hodnotí **čas** (Bailyn, 1997). Už niekoľko krát zmieňovaná nutnosť „byť videný čo najdlhšiu dobu na pracovisku“, je častokrát ukazovateľom výkonnosti, loajality a zaviazanosti zamestnanca k organizácii. Dôsledkom je, že zamestnanci, ktorí pracujú na skrátenej úväzok, či pracujú z domova, nie sú na pracovisku počas štandardnej pracovnej doby a ohrozujú tým svoje možnosti postupu, prípadne ich ostatní kolegovia považujú za nedostatočne loajálnych, v horšom

prípade nekompetentných pre výkon danej práce. To všetko aj napriek tomu, že ich pracovný výkon je porovnateľný (ak nie lepší) s ostatnými zamestnancami. Iným aspektom časovej bariéry je normatívne očakávanie „nikdy neprísť neskoro, nikdy v práci nechýbať“ (Bailyn, 1997), čo je napr. pre pracovníkov s malými deťmi takmer nesplniteľné. Do tretice „nepredvídateľnosť“ času (tamtiež) je ďalšou bariérou, ktorá znemožňuje plnú integráciu pracovných a rodinných povinností, napr. u servisných pracovníkov, pretože ich núti byť k dispozícii stále, bez toho, aby mali možnosť nejakým spôsobom plánovať svoj pracovný čas. Vnímanie, hodnotenie, prerozdelenie a zaobchádzanie s časom sú jedným z primárnych aspektov firemnej kultúry a silne ovplyvňujú jedincovu schopnosť zladit' pracovné a rodinné povinnosti. Firemná kultúra, ktorá dĺžku pracovnej doby považuje za ukazovateľ výkonnosti a loajality zamestnanca a zároveň zavádza pro-rodinne orientované opatrenia, vytvára pre ich využívanie nepriaznivé prostredie.

Dôraz kladený na viditeľne strávený čas v práci spočíva v tom ako manažment definuje **kontrolu**, čo predstavuje druhú bariéru na ceste k integrácii pracovných a rodinných povinností (Bailyn, 1997). Prísna kontrola spôsobu práce zamestnancov a času, ktorý trávia na pracovisku, starostlivé počítanie absencií a neskorých príchodov je jednou z manifestácií kontroly. Ak aj napriek možnosti kĺzavej pracovnej doby nadriadení vyžaduje presné príchody a odchody z práce a monitoruje každý krok zamestnanca, mieri sa flexibilné opatrenie účinkom. Presvedčenie nadriadených, že zamestnanci budú pracovať dobre jedine vtedy, ak budú mať nad sebou dozor, ich vedie k nižšej ochote poskytovať kĺzavú pracovnú dobu. K bariéram brániacim využívaniu alebo implementácii flexibility patrí teda aj nerozhodnosť a **zdržanlivosť manažérov** (Lewis & Taylor, 1996). Spočíva v pocite ohrozenia sily a autonómie vo vedení vlastného oddelenia. Kontrola môže mať takisto formu neustáleho reportovania pokroku v práci (Bailyn, 1997). Hoci niektoré spoločnosti formálne implementovali pro-rodinne orientované opatrenia a programy, súčasne uvádzajú, že aktuálna prax je vedená prípad od prípadu, pričom manažéri majú možnosť rozhodnúť sa (Friedman & Johnson, 1997).

Vnímanie pracovno-rodinnej problematiky, ako výsostne súkromného problému, ktoré sa netýka práce a preto je každého individuálnou zodpovednosťou sa s ním vysporiadať sám (Bailyn, 1997), bez pomoci zamestnávateľa, tvorí ďalšiu prekážku

v snahe integrovať pracovný a súkromný život. Tomuto postoju napomáha aj presvedčenie, že úspešný pracovník je ten, ktorý dokáže udržať prísnu hranicu medzi súkromným a pracovným, a ktorého rodinné problémy nikdy neprenikajú do pracovnej oblasti. Mnohí manažéri považujú potrebu väčšej flexibility pracovníka za znak nedostatočnej identifikácie s firmou (Rodgers, 1992).

Povedomie zamestnancov o pro-rodinných opatreniach, ktoré majú k dispozícii býva často prekvapujúco nízke. Ide hlavne o organizácie, v ktorých tieto programy nemajú formálnu podporu a veľmi rýchlo sa v nich vytvára príležitosť pre rôzne informačné šumy a predsudky, ktoré môžu odrádzať od ich využívania. Zdieľanie informácií v menších spoločnostiach môže byť jednoduchšie. Pokiaľ ide o spoločnosti so selektívnym prístupom, poskytnutie flexibility sa nezverejňuje, čo ale neznamená, že ostatní zamestnanci sa o tom nedozvedia; tým sa ohrozujú interpersonálne vzťahy medzi nimi a zvyšuje sa pravdepodobnosť negatívnych dôsledkov pre pracovníka, ktorý o flexibilitu žiadal. Zvýhodňovaním elitných pracovníkov sa organizácia dostáva do situácie, v ktorej sa dobrý zámer pomôcť zladiť prácu a rodinu, nemusí naplniť. Kľúčovým facilitátorom poskytovania a využívania flexibility je dôvera medzi zamestnávateľom a zamestnancami (Dex & Scheibl, 2002).

Niektorí pracovníci v organizácii môžu prežívať dokonca **pocit viny, alebo istého diskomfortu** za to, že využívajú flexibilné opatrenie, ktoré im zamestnávateľ poskytol (Dex & Scheibl, 2002). V prípade, že daný zamestnanec je jediným z tímu, ktorý má kľzavé príchody a odchody z práce, môže byť ostatnými kolegami vnímaný nepriaznivo a sám sa môže cítiť previnilo. Kým na jedenej strane privilégium flexibility v sebe obnáša potenciál pre vytvorenie pocitu zaviazanosti voči organizácii, pri porovnaní s ostatnými kolegami sa môže jedinec za svoj výnimočný status cítiť nepríjemne. Spolupracovníci môžu túto privilegovanosť kontrovať neochotou zaskočiť za kolegu v prípade jeho neprítomnosti. Znova sa tak potvrdzuje nutnosť pro-rodinne orientovanej firemnej kultúry, resp. holistického prístupu, ktoré redukujú riziko vyčlenenia pracovníkov, pretože v takejto klíme, môže benefitovať každý pracovník. Neexistuje teda priamy vzťah medzi samotným zavedením flexibility a skutočnou pro-rodinnou orientáciou firmy.

VIII.6 Vlastné neformálne stratégie zladžovania pracovných rodinných požiadaviek

Tzv. neformálne prostriedky organizačnej podpory (napr. podporujúci nadriadení) hrajú pri zladžovaní pracovnej a rodinnej roly dôležitú úlohu (Behson, 2002; Frone et al., 1997; Galinsky & Stein, 1990; Goff et al., 1990), ale pomerne málo pozornosti sa venovalo empirickému výskumu typov neformálneho správania, ktorými sa sami pracovníci snažia zladiť nároky rodinnej a pracovnej roly (Behson, 2002) formou tzv. neformálnych flexibilných stratégií. Riešenie pracovno-rodinnej interferencie touto formou sa vyskytuje v podstate u všetkých pracovníkov, ale významnú úlohu zohráva predovšetkým tam, kde neexistujú oficiálne opatrenia zamerané na zladžovanie.

Na rozdiel od precízne definovanej formálnej flexibility, ktorá je dopredu stanovená dohodou medzi zamestnávateľom a zamestnancom, vzniká neformálna flexibilita na základe každodennej interakcie kolegov v práci, alebo interakcie zamestnancov s nadriadenými. Neformálne flexibilné opatrenia sa väčšinou prejavujú v podobne ústej dohody medzi kolegami, alebo pracovníkmi a ich nadriadenými. Jedná sa o neformálne pravidlá, ktoré tradične zahŕňajú povolenie neskoršieho príchodu do práce, alebo povolenie skoršieho odchodu z práce. Medzi kolegami sa napríklad jedná o prehodenie smien. Niektorí pracovníci s pevnou pracovnou dobou môžu vďaka neformálnym opatreniam prichádzať do práce ľubovoľne, bez nutnosti o tom dopredu informovať (Holt & Thaulow, 1996). Práve posunutie pracovnej doby do skorších ranných alebo neskorých večerných hodín patrí medzi najčastejšie poskytované možnosti (Wharton, Chivers, & Blair-Loy, 2008). Firemná kultúra môže napomáhať rozširovať, ale takisto zužovať využívanie formálnej podpory medzi zamestnancami. Ponúka sa teda otázka, či aj zamestnanci, ktorí nemajú k dispozícii formálne flexibilné opatrenia, sú vďaka neformálnej podpore schopní variovať pracovný čas s ohľadom na vlastné potreby. Podľa Behsona (2002) niektorí pracovníci namiesto využívania formálnych flexibilných opatrení preferujú využívanie vlastných neformálnych stratégií, predovšetkým v prípade pozitívnej podpory od nadriadených. Tak nemusia riskovať negatívne konsekvencie, ktoré by ich mohli v nepodporujúcej firemnej kultúre postihnúť. Neformálne stratégie nemajú dopad iba na schopnosť pracovníkov zladiť pracovné a rodinné

povinnosti, ale takisto je v pozitívnom vzťahu k hodnoteniu pracovnej výkonnosti (Wharton et al., 2008).

Vlastné neformálne stratégie zladžovania pracovných a rodinných povinností Behson definuje ako súbor správania, ktorými jednotlivci dočasne a neformálne prispôsobujú bežné pracovné vzorce tak, aby dokázali ľahšie zladiť pracovné a rodinné požiadavky. Pomocou nich môžu pracovníci meniť spôsob, čas, prípadne miesto vykonávania práce za podmienky, že pracovné výstupy zostávajú nezmenené a štruktúra práce (celková pracovná doba, pravidelný pracovný rozvrh) nezostáva trvale zmenená (ako by bola v prípade formálnych opatrení) (Behson, 2002). Neformálne stratégie sa od formalizovaných opatrení líšia tým, že nemajú formu písomnej dohody medzi pracovníkom a nadriadeným a nevytvárajú permanentný predel medzi pracovnou a rodinnou doménou. Neformálne stratégie predstavujú v podstate na problém orientovanú copingovú stratégiu, ktorú zamestnanci využívajú v prípade, že rodinné požiadavky interferujú s pracovnou aktivitou. Copingová stratégia zvládania pracovno-rodinného konfliktu je pre jeho redukciu účinná (Lapierre & Allen, 2006). Pracovno-rodinné programy sú zväčša vyvíjané s cieľom zmierniť hlavné príčiny pracovno-rodinného konfliktu, ale nemusia byť dostatočne účinné pri zvládaní každodenných záležitostí. V tomto prípade sú neformálne stratégie užitočnejšie (Behson, 2002).

Každopádne je treba neformálne stratégie zamestnancov a neformálnu podporu vnímať ako komplementárny doplnok k formálnym opatreniam. V spoločnostiach, kde zamestnanci majú k dispozícii oficiálne alternatívne úpravy práce, zostáva možnosť vyjednať neformálnu úpravu práce stále dôležitá (Wharton et al., 2008). Z výskumu (Holt & Thaulow, 1996) vyplýva, že neformálna podpora flexibility prevláda nad formálnymi opatreniami a aj zamestnanci, ktorí formálne ustanovené flexibilné opatrenia nemajú k dispozícii, dokážu variovať pracovnú dobu takmer do takej istej miery, ako ostatní, ktorí flexibilné opatrenia k dispozícii majú. Aj keď organizácia neposkytuje formálne nastavené flexibilné benefity, sami nadriadení môžu umožniť zamestnancom kľzavú pracovnú dobu apod. Odpoveď manažéra na žiadosť zamestnanca o istú mieru flexibility závisí od jeho osobného presvedčenia a skúsenosti so zladžovaním (Powell & Mainiero, 1999). Skúsenosť ukazuje, že neformálne opatrenia sa využívajú v rovnakých situáciách ako formálne, to znamená predovšetkým pri náhlej zmene situácie, keď dieťa ochoreje apod.

(Holt & Thaulow, 1996) aj keď toto tvrdenie nekorešponduje s komplementárnou povahou neformálnych stratégií prezentovanú vyššie Behsonom. Behson po prvý krát testoval relatívny príspevok formálnej a neformálnej podpory a jeho výsledky podávajú presvedčivý dôkaz, že neformálne prostriedky pracovno-rodinnej podpory vysvetľujú väčší podiel rozptylu na skúmaných premenných, než formálne mechanizmy. Prediktory neformálnej podpory v kombinácii vysvetľovali viac než 95% rozptylu pre každú sledovanú premennú (pracovná spokojnosť, pracovno-rodinný konflikt, stres a zámer fluktuovať) (Behson, 2005). Aj keď teda platí, že flexibilitu možno dosiahnuť formálnymi opatreniami, väčšinou bývajú sprevádzané širokou paletou neformálnych pravidiel, ktoré síce nie sú formálne zakotvené, ale aj napriek tomu majú silný vplyv na reguláciu správania. Silu, ktorú má vplyv neformálnych noriem na využívanie formálnych opatrení možno vidieť na príklade, ktorý uvádzajú Lewis a Taylor (1996): vďaka nepodporujúcej firemnej kultúre a nedostatočne komunikovaným kritériám nároku na flexibilnú úpravu práce, dokázali neformálne pravidlá, či tlaky, vylúčiť z práva na využívanie flexibilných opatrení všetkých mužov, ale takisto aj ženy, ktoré síce nemali malé deti, ale starali sa napríklad o chorého rodiča, ženy na juniorských a asistentských pozíciách. Štúdie potvrdzujú, že neformálna flexibilita je možno ešte viac rozšírená ako formálne opatrenia a jej vplyv môže byť rovnako významný (Holt & Thaulow, 1996).

Rozsah možností voľne prispôbiť prácu osobným potrebám je determinovaný firemnou kultúrou, ktorá je následne určená interakciou takých faktorov, akými sú obsah a organizácia práce, genderová kompozícia pracoviska, kariérová štruktúra a formy kontroly (Holt & Thaulow, 1996). Uplatňovanie neformálnych stratégií je silne viazané aj na typ pracovnej pozície. U niektorých nižších, robotníckych pozícií v pásovej výrobe nie je dostatok priestoru na zmenu pracovného rozvrhu. Podobne aj Perlow (2001) poukazuje na povahu práce ako dôležitý faktor pri zladžovaní pracovného a rodinného života.

Okrem stratégií zvládania pracovných a rodinných požiadaviek, ktoré sú zamerané predovšetkým na úpravy a prispôbenie v pracovnej oblasti, majú pracovníci podľa výskumu Rotondovej a spol. (Rotondo, Carlson, & Kincaid, 2003) viac priestoru, či príležitostí na pozitívnu zmenu v rodinnej oblasti, pretože nad požiadavkami v rodinnej sfére má jedinec viac kontroly, než v pracovnej oblasti, resp. za neplnenie nárokov

vyplývajúcich z rodinnej roly nehrozia tak veľké sankcie ako za neplnenie povinností v pracovnej sfére. Zo štúdie vyplynulo, že zo štyroch copingových štýlov súvisel behaviorálny, na problém orientovaný copingový štýl v podobe priamej aktivity a vyhľadania pomoci s nižšou intenzitou rodinno→pracovného konfliktu, pričom vyhľadanie pomoci bolo v silnejšom vzťahu k časovej podobe R→PK a priama aktivita s R→PK konfliktom v podobe nedostatku času aj napätia. Žiadny zo sledovaných copingových štýlov nesúvisel s pracovno→rodinným konfliktom a vyhýbavý štýl koreloval so zvýšenou intenzitou všetkých typov konfliktu. Zaujímavý výsledok sa ukázal pri porovnaní výskytu konfliktu a vyhýbavého správania u žien. Ženy v ich vzorke vykazovali intenzívnejší PRK a súčasne častejšie využívanie neefektívnej stratégie vyhýbania v pracovnom prostredí.

IX Testovaný model interakcií medzi prácou a rodinou

Prvotný výskum vzťahov medzi prácou a rodinou sledoval ich sledoval spravidla ako oddelené, nezávislé oblasti. Postupne však výskum začal obe oblasti integrovať, čo dalo základ pre vznik integratívnych, komplexných modelov (Bedeian et al., 1988; Burke, 1988; (Greenhaus & Beutell, 1985); Kopelman et al., 1983; Ric, Frone, McFarlin, in press).

Integratívny model by mal spĺňať štyri základné kritériá: 1) má sledovať kľúčové prediktory na strane práce a rodiny pre oba smery pracovno-rodinnej interferencie; 2) sledované by mali byť danej doméne špecifické aj všeobecné premenné; 3) do úvahy musí byť braná obojsmerná povaha pracovno-rodinného konfliktu; 4) vzorka by mala byť dostatočne veľká, heterogénna a reprezentatívna (Frone et al., 1992). Ďalší autori uvádzajú, že základným predpokladom integratívneho modelu je jeho schopnosť rozlišovať medzi pracovno→rodinnou, rodinno→pracovnou interferenciou (Higgins et al., 1992; Kopelman et al., 1983).

IX.1 Základné východiská

Pri predikovaní a testovaní vzťahov medzi premennými vychádzame z niekoľkých premís, ktoré sme zmieňovali v teoretickej časti. Prvým východiskom je tzv. model pracovného stresu. Jedným z teoretických prístupov, ktorý sa v prácach o pracovno-rodinnej interakcii bohato využíva je Karaskov model pracovného stresu (Karasek, 1979). Použitie tohto modelu vo výskume pracovno-rodinného konfliktu ilustruje vplyv pocitu **kontroly** nad aspektami súvisiacimi s pracovnou alebo rodinnou oblasťou na zníženie prežívaného konfliktu v oboch smeroch (Duxbury, Higgins, Lee, 2004).

Ďalej využívame teóriu vyčerpatelnosti zdrojov, ktorá poukazuje na prenos konečných osobných zdrojov ako sú čas, pozornosť, energia z jednej oblasti do druhej (Small & Riley, 1990; Tenbrunsel et al., 1995), takže zdroje, ktoré sa spotrebujú v jednej z oblastí, nezostanú v dostatočnej miere pre oblasť druhú.

Základným predpokladom je takisto obojsmerná povaha interferencie medzi pracovným a rodinným životom. Zároveň vychádzame z teórie asymetrickej priepustnosti hraníc medzi pracovnou a rodinnou doménou. Výskum potvrdzuje, že rodinná doména je

priepustnejšia, než pracovná, čo znamená, že interferencia práce do rodinnej oblasti je intenzívnejšia a vyskytuje sa častejšie (Ayree et al., 1999; Eagle et al. 1997; Frone, Russel a Cooper, 1992; Gutek, Searle, Klepa, 1991).

IX.2 Premenné testovaného modelu

Do tohto testovaného modelu som na základe predchádzajúcich výskumov zaradila niekoľko sledovaných premenných. Model zahŕňa viac-menej komplexné vzťahy medzi premennými navzájom a tak sa ich budem snažiť popísať v tejto ďalšej časti, ktorá je základom pre empirický výskum.

IX.2.1 Pracovno-rodinný a rodinno-pracovný konflikt

Primárnou premennou vo tejto práci je pracovno-rodinný konflikt a jeho dve formy a dva smery. Keďže v tomto modeli zohráva centrálnu úlohu a nejakým spôsobom sa viaže ku každej z ďalších premenných, budem ho uvádzať vo vzťahu ku každej premennej zvlášť. Tak ako vyplynulo z predchádzajúcich častí, výskum sa zameriava na pracovno→rodinný konflikt v podobe nedostatku času a v podobe napätia a na rodinno→pracovný konflikt, takisto v oboch formách. Predchádzajúce štúdie uvažovali postupom času niekoľko faktorových modelov pracovno-rodinnej interferencie – šesťfaktorový model (Carlson, Kacmar, & Williams, 2000), štvorfaktorový model (Carlson & Frone, 2003) a rovnako bolo pre výskumné účely vyvinutých niekoľko meracích nástrojov (pozri Carlson et al., 2000). Pre potreby tohto výskumu sme zvolili Carlsonovej model pozostávajúci zo štyroch dimenzií konfliktu ($P \rightarrow RK$ a $R \rightarrow PK$, oba v podobe časového konfliktu a konfliktu v podobe napätia). Predpokladali sme, že položky dotazníka, ktorým sme zisťovali intenzitu interferencie sa budú zoskupovať do týchto faktorov.

***H1:** psychologický konštrukt pracovno-rodinného konfliktu bude mať podobu štyroch faktorov, teda $P \rightarrow RK$ časový, $P \rightarrow RK$ v podobe napätia, $R \rightarrow PK$ časový a $R \rightarrow PK$ v podobe napätia.*

Pretože je pracovná oblasť oproti rodinnej „silnejšia“ v zmysle negatívnych dôsledkov a postihov, ktoré hrozia ak zamestnanec neplní požiadavky, ktoré na neho kladie jeho pracovná rola, a oproti rodinnej oblasti poskytuje oveľa menší priestor pre ústupky, a pretože je konflikt v podobe času viac viditeľný a lepšie uchopiteľný, resp. ľudia skôr identifikujú externé faktory konfliktu a odborná literatúra vo všeobecnosti podporuje tieto tvrdenia, predpokladáme, že

H2: *intenzita $P \rightarrow RK$ bude oproti $R \rightarrow PK$ v oboch formách silnejšia naprieč celou vzorkou*

H3: *v oboch smeroch bude časová forma konfliktu silnejšia ako konflikt v podobe napätia*

Výskumné štúdie poukázali na existenciu istých, aj keď nie konzistentne potvrdzovaných rozdielov v intenzite pracovno-rodinnej a rodinno-pracovnej interferencie medzi skupinami respondentov, líšiacich sa od seba v istých demografických ukazovateľoch. Preto aj my predpokladáme isté medziskupinové rozdiely. Z demografických charakteristík sa sústredíme na pohlavie, partnerský stav, prítomnosť detí v a vek respondentov. Predpokladáme, že konflikt medzi prácou a rodinou bude intenzívnejší u žien, u respondentov žijúcich s partnerom, s deťmi v domácnosti a u respondentov v mladšom veku.

H4: *predpokladáme, že $P \rightarrow RK$ a $R \rightarrow PK$ bude intenzívnejší*

- a) *u žien, než u mužov*
- b) *u respondentov s partnerom, než bez partnera*
- c) *u respondentov s deťmi v domácnosti, než bezdetných*
- d) *u respondentov v mladšom veku, než v staršom*

IX.2.2 Objektívne nároky pracovnej a rodinnej roly

V teoretickej časti som medzi prediktormi pracovno-rodinného konfliktu uvádzala objektívnu angažovanosť v pracovnej a rodinnej role. Objektívnou angažovanosťou, či záťažou rozumieme objektívne množstvo času venovaného danej role.

Objektívnu záťaž v rodinnej a pracovnej oblasti som sledovala viacerými premennými²¹. Tým som sa snažila vyhnúť nedostatku, ktorý v štúdií Carlsonovej a Frone mohol byť príčinou nepotvrdenia niektorých hypotéz (Carlson & Frone, 2003).

S nárastom behaviorálnej záťaže v práci či rodine, narastá aj pracovno-rodinná interferencia a to jednak v podobe času, ale aj v podobe napätia, pretože množstvo času investovaného do jednej z oblastí môže byť zároveň aj ukazovateľom psychologickej angažovanosti. Ak príliš mnoho času strávime napr. v práci riešením zložitého problému, sme ním tak zaujatí, že sa myšlienok na daný problém nedokážeme zbaviť ani doma. Preto predpokladáme, že objektívna angažovanosť v práci sa bude premietat' do oboch foriem konfliktu (v podobe napätia i času). Zároveň predpokladáme, že podobná väzba bude existovať medzi obj. angažovanosťou v rodine a formami rodinno→pracovnej interferencie:

H5: *Objektívna angažovanosť v práci (reprezentovaná priemernou týždennou pracovnou dobou,, frekvenciou služobných ciest, pracovnou záťažou a pracovnou pozíciou) je v pozitívnom vzťahu k $P \rightarrow RK_{čas}$ ako aj k $P \rightarrow RK_{nap}$.*

H6: *Objektívna angažovanosť v rodine (reprezentovaná časom tráveným plnením domácich povinností a starostlivosťou o deti, mierou zodpovednosti za výchovu detí a starostlivosť o domácnosť, počtom detí a ich vekom²²) je v pozitívnom vzťahu k $R \rightarrow PK_{cas}$ ako aj k $R \rightarrow PK_{nap}$.*

H7: *premenné objektívnej angažovanosti v práci a rodine budú lepšími prediktormi interferencie v kompatibilných doménach než naprieč doménami*

Vzťah medzi objektívnou angažovanosťou a interferenciou sa môže líšiť v závislosti od rodovej príslušnosti. U mužov je tradične pripisovaná rola živiteľa spájaná s častejším zasahovaním pracovných povinností do rodinnej oblasti, teda potenciálne i

²¹ Vo svojej práci sledovali Carlson a Frone (2003) iba priemerný týždenný čas strávený prácou a aktivitami v domácnosti.

²² Premenná „Vek najmladšieho dieťaťa“ je pri štatistickom spracovaní kódovaná opačne ako ostatné premenné, preto vo vzťahu k premenným pracovno-rodinnej interferencie očakávam nepriamoúmerný vzťah. S narastajúcim vekom dieťaťa by intenzita interferencie mala klesať.

s vyššou intenzitou pracovno→rodinnej interferencie, u žien je naopak rola v rodine spojená s vyššou intenzitou rodinno→pracovnej interferencie, pretože rodinné povinnosti častejšie zasahujú do pracovnej sféry. Keďže sa však jedná o rolovo kompatibilnú záťaž, ktorá je v súlade s tradičnými očakávaniami, nepredpokladám, že bude prežívaná tak negatívne ako keď sa zvyšuje objektívna angažovanosť v rolovo nekompatibilnej doméne - teda u žien v práci a u mužov v rodinnej oblasti. Vzhľadom k tomu, že výskumy týkajúce sa rozdielov medzi mužmi a ženami vo vzťahu medzi interferenciou a objektívnou angažovanosťou, v tej ktorej role nie sú dostatočne konzistentné, hypotézu formulujem následovne:

H8: *predpokladám, že medzi skupinou žien a mužov bude existovať rozdiel vo vzťahu*

- a) $P \rightarrow RK$ a objektívnej angažovanosti v práci (služobné cesty, pracovná doba,, pracovný status, pracovná záťaž)*
- b) $R \rightarrow PK$ a objektívnej angažovanosti v rodine (počet detí, vek najmladšieho dieťaťa, primárna zodpovednosť za domácnosť a deti a čas strávený domácimi povinnosťami)*

K hypotézam týkajúcim sa psychologickej angažovanosti v pracovnej a/alebo rodinnej oblasti sa vrátim neskôr, v časti venovanej psychologickému významu pracovnej a rodinnej roly vo vzťahu k pracovno-rodinnému rozhraniu.

IX.2.3 Pro-rodinné opatrenia

V tejto práci pod nimi rozumieme tie opatrenia alebo programy, ktoré majú zamestnanci k dispozícii za účelom ľahšieho zladžovania pracovných a rodinných povinností. Použili sme iba vybrané opatrenia, teda flexibilnú (kĺzavú) pracovnú dobu, skrátený pracovný úväzok a teleworking (práca na diaľku z domova). Za programy podporujúce zladžovanie práce a rodinného/súkromného života sme nepovažovali opatrenia zamerané na fyzické zdravie (poistenie, fitness centrá, wellness programy), psychické zdravie (poradenstvo a asistenčné programy), odborný rozvoj (tréningy, kurzy).

Pokiaľ ide o vzťah týchto opatrení k pracovno-rodinnej interferencii, výsledky výskumov nie sú jednoznačné. Lapierre a Allen (2006) zistili, že kľzavá pracovná doba nemá vzťah k redukcii pracovno→rodinného konfliktu v podobe času. V niekoľkých výskumoch boli zistené buď neexistujúce alebo len slabé vzťahy medzi dostupnými či využívanými benefitmi a pracovno-rodinným konfliktom (Anderson et al., 2002; Batt & Valcour, 2003). Iné zase potvrdili negatívny vzťah medzi rodinno-pracovným konfliktom a flexibilnou pracovnou dobou, pričom vzťah k ostatným opatreniam (teleworking, možnosť vziať si prácu domov a voľno z rodinných dôvodov) sa nepodarilo potvrdiť (Breaugh & Frye, 2007). Na základe informácií uvedených v teoretickej časti sme formulovali tieto hypotézy vzťahujúce sa k využívaniu pro-rodinných opatrení. Zaujímalo nás overenie všeobecne prijímaného predpokladu, že pracovno-rodinné opatrenia sú využívané za účelom zladenia povinností a preto by mali mať inverzný vzťah k intenzite pracovno-rodinného konfliktu. Ako potvrdili Thompsonová a spol. (1999), už len samotná možnosť využívať opatrenia má vplyv na zníženie intenzity konfliktu.

H9: *intenzita $P \rightarrow RK$ a $k R \rightarrow PK$ bude u zamestnancov nevyužívajúcich pro-rodinné opatrenie vyššia než v skupinách s pro-rodinným opatrením.*

H10: *využívanie pro-rodinných opatrení budú udávať viac*

- a) *ženy než muži*
- b) *respondenti žijúci s partnerom než bez partnera*
- c) *respondenti žijúci s deťmi v domácnosti než bezdetní*

H11: *predpokladáme, že v skupine respondentov využívajúcich pro-rodinné opatrenia bude vzťah medzi objektívnou pracovnou angažovanosťou a objektívnou rodinnou angažovanosťou na jednej strane a $P \rightarrow RK$ $R \rightarrow PK$ na druhej strane, slabší než u respondentov nevyužívajúcich pro-rodinné opatrenia*

H12: *respondenti využívajúci pro-rodinné opatrenia budú vo firemnej kultúre vnímať viac podporujúcich a menej brzdiacich vplyvov ako respondenti, ktoré pro-rodinné opatrenia nevyužívajú*

IX.2.4 Firemná kultúra

Ako už bolo povedané v kapitole o pro-rodinnej firemnej kultúre, je pre zladžovanie pracovných a rodinných povinností jedným z najpodstatnejších prvkov. Bez nadriadených a kolegov, ktorí majú pochopenie aj pre rodinné záväzky a bez podporujúcej atmosféry v spoločnosti sú alternatívne úpravy práce a pracovnej doby nepoužiteľné. Okrem formálnych opatrení sa teda v organizácii uplatňujú aj neformálne vplyvy, ktoré buď brzdia, alebo podporujú využívanie pro-rodinných úprav práce a snahy o zladžovanie pracovného a súkromného života. Výskumy potvrdili, že priateľskosť firemnej kultúry k zladžovaniu povinností má záporný vplyv na intenzitu $P \rightarrow RK$ (J. Dikkers et al., 2004). Viacero ďalších výskumov potvrdzuje, že podporujúca firemná kultúra sa s pája s nižšou intenzitou $P \rightarrow RK$ a $R \rightarrow PK$ (Allen, 2001; Anderson et al., 2002; Thompson et al., 1999; Thompson & Prottas, 2005). Pozitívny vplyv podpory nadriadeného na intenzitu pracovno \rightarrow rodinného konfliktu preukázali už Thomasová a Ganster (1995). Frone a spol. (1997) však vzťah medzi podporou nadriadeného a niektorým z typov interferencií nezistili.

V práci vychádzam z konceptu pro-rodinne orientovanej firemnej kultúry, ktorú na základe predtým existujúcich (Allen, 2001; Clark, 2001; Thompson et al., 1999) navrhli Dikkers a spol. (2004; J. S. E. Dikkers et al., 2007). Ich koncept vymedzuje vo firemnej kultúre dimenziu vnímanej podpory (od nadriadených, kolegov a organizácie) a dimenziu zabraňujúcich vplyvov (negatívne pracovné dôsledky a očakávania na čas strávený na pracovisku), ktoré sú vzájomne v negatívnom vzťahu. Ich kombináciou môžu vzniknúť štyri typy firemnej kultúry (podporujúca, indiferentná, protichodná a brzdiaca). Dvojdimenziálnu štruktúru pracovno-rodinnej firemnej kultúry sme potvrdili aj v našich podmienkach (Svianteková, 2008a). V súlade s Dikkers a spol. (J. Dikkers et al., 2004; J. S. E. Dikkers et al., 2007) ďalej predpokladáme, že na pracovno-rodinnú interferenciu bude mať väčší vplyv dimenzia podpory než dimenzia brzdiacich vplyvov firemnej kultúry.

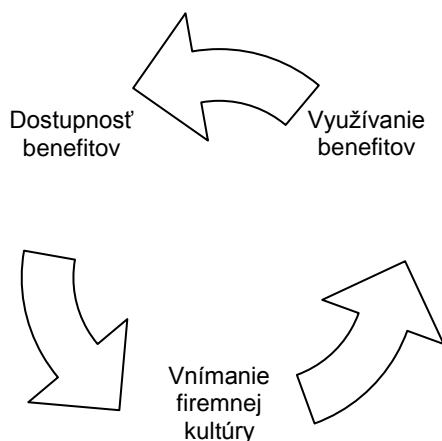
H13: *Dimenzia podpory bude mať na intenzitu pracovno-rodinnej interferencie vo všetkých podobách kladný a silnejší vplyv než dimenzia brzdiacich faktorov, ktorá bude mať záporný a slabší vplyv*

Pokiaľ ide o vplyv firemnej kultúry na využívanie pro-rodinných opatrení, z oboch dimenzií má na využívanie týchto úprav práce a intenzitu $P \rightarrow RK$ signifikantnejší vplyv dimenzia podpory než dimenzia brzdiacich faktorov. Predpokladám teda, že:

H14: *Intenzita $P \rightarrow RK$ a $R \rightarrow PK$ sa bude u zamestnancov líšiť v závislosti na type firemnej kultúry*

Dostupnosť pracovno-rodinných benefitov a ich vnímaná užitočnosť podľa výskumov prispievajú k pozitívnemu vnímaniu podpory pre zladžovanie zo strany organizácie (Grover, Crooker, 1995; Lambert, 2000), na druhej strane pozitívne vnímaná firemná kultúra je jedným z predpokladov využívania týchto benefitov. Medzi týmito premennými existuje teda cyklický vzťah, tak ako to znázorňuje obrázok (Obr. 10). Medzi jednotlivými typmi k rodine priateľských opatrení, však môžu existovať rozdiely. Niektoré z benefitov môžu mať na vnímanie pro-rodinnej orientácie firemnej kultúry pozitívny vplyv, iné nemusia.

Obr. 10 Vzťah medzi firemnou kultúrou a pracovno-rodinnými benefitmi



V návaznosti na vzťah medzi pracovno-rodinnými opatreniami a firemnou kultúrou a podiel ich vplyvu na intenzite pracovno-rodinného konfliktu existuje predpoklad, že firemná kultúra sa na všetkých formách pracovno-rodinnej interferencie podieľa viac než pracovno-rodinné opatrenia. Vychádzam pritom z toho, že štúdie

potvrdzujú, že samotné pro-rodinné opatrenia, sú síce krok správnym smerom k zladovaniu, ale pokiaľ atmosféra vo firme bude brániť ich využívanie, prípadne budú „zladujúci“ zamestnanci trestaní nejakým spôsobom za to, že využívajú pro-rodinné opatrenia, ich efekt bude malý. Preto predpokladám, že:

***H15:** Podporujúca a brzdiaca dimenzia firemnej kultúry budú mediovať vzťah medzi medzi pro-rodinnými opatreniami a pracovno-rodinným konfliktom.*

IX.2.5 Vnímaná kontrola nad prácou

Percepcia kontroly, ktorú zamestnanci vnímajú nad svojou prácou môže byť dôležitým mechanizmom pri vysvetľovaní intenzity pracovno-rodinnej interferencie. (G. A. Adams & Jex, 1999; Batt & Valcour, 2003; Thomas & Ganster, 1995; Thompson & Prottas, 2005).

Autonómia v práci predstavuje mieru slobody rozhodnúť sa, resp kedy, kde a ako sa bude práca vykonávať (Bailyn, 1993; Clark, 2001; Thomas & Ganster, 1995). Možnosť samostatne rozhodovať nad organizáciou pracovného času a práce vôbec je považovaná za jeden zo základných psychologických mechanizmov, ktorým je vysvetľovaný pozitívny vplyv, ktorí majú pro-rodinne orientované opatrenia na intenzitu prežívanej interferencie medzi prácou a rodinou. Je možné predpokladať, že čím viac kontroly má zamestnanec nad tým, ako, kedy a kde bude prácu vykonávať, tým väčšia je jeho efektivita v pracovno-rodinnej oblasti. Osobná psychologická kontrola primárne umožňuje určovať pracovné tempo a rozvrh pracovných úloh a tým oslabuje pocit časovej tiesne. Na druhej strane kontrola nad pracovnou situáciou môže navyiac oslabovať pocity bezmocnosti, podráždenosti a úzkosti a tým znižovať vnímané napätie, teda druhú formu pracovno-rodinného konfliktu.

Ďalším cieľom v tejto práci je teda overiť, či a do akej miery sprostredkuje premenná vnímanej kontroly nad prácou vzťah medzi pro-rodinnými opatreniami, firemnou kultúrou, a pracovnou pozíciou na jednej strane a pracovno-rodinnou interferenciou na strane druhej. V práci zaoberám aj tým, či sa jednotlivé typy firemnej kultúry odlišujú, čo do miery vnímanej kontroly medzi zamestnancami. Nie som si

vedomá, že by predchádzajúci výskum sledoval tieto vzťahy. Predpokladám však, že pocit vnímanej kontroly sa bude vyskytovať menej v kultúre, kde pretrvávajú isté nároky na čas strávený v práci a negatívne konsekvencie spojené s využívaním pro-rodinných úprav pracovnej doby a práce.

H16: *zamestnanci, so silnejšou psychologickou kontrolou nad prácou budú prežívať slabší $P \rightarrow RK$ a $R \rightarrow PK$*

H17: *vnímaná kontrola bude mediovať vzťah medzi formálnymi opatreniami a $P \rightarrow RK$ a $R \rightarrow PK$, medzi pro-rodinnou firemnou kultúrou a $P \rightarrow RK$, $R \rightarrow PK$ a medzi zastávanou pozíciou a PRK , $R \rightarrow PK$*

H18: *silnejšia psychologická kontrola bude najvyššia v podporujúcej firemnej kultúre (vysoká podpora, nízke brzdiace faktory)*

IX.2.6 Psychologický význam pracovnej a rodinnej roly

Vplyv psychologického významu pracovnej a rodinnej roly na formy pracovno-rodinného konfliktu podlieha pravdepodobne rôznym mechanizmom. Intenzívna angažovanosť v práci, či rodine môže byť jedným zo zdrojov pracovno-rodinného konfliktu (G. A. Adams et al., 1996). Dôležitosť, resp. význam práce alebo rodiny je predpokladom určujúcim charakter interferencie medzi pracovnou a rodinnou rolou.

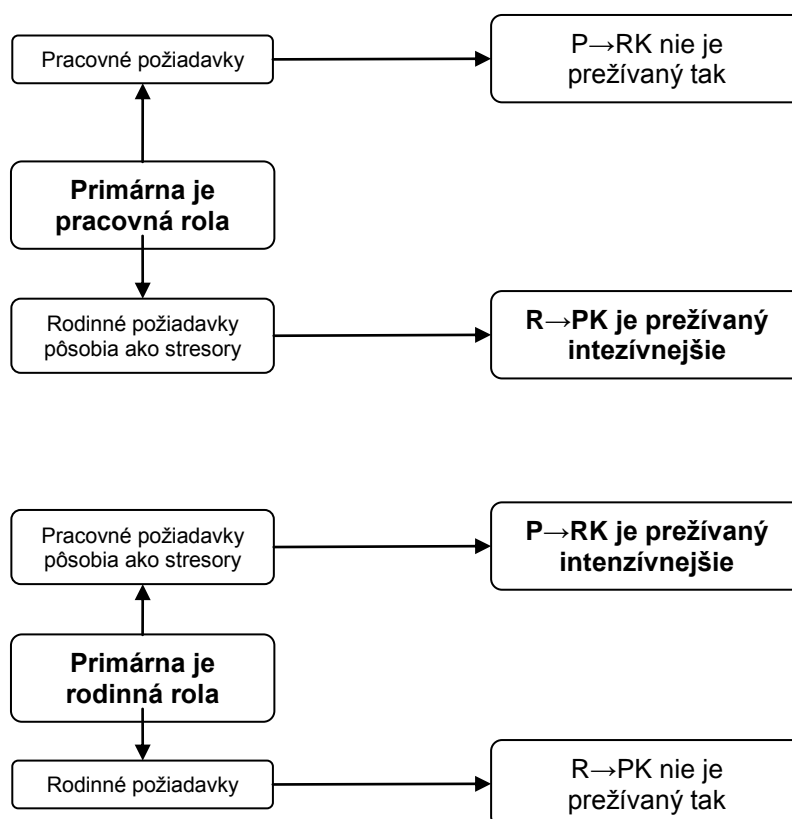
Napriek tomu, že bol zistený vzťah medzi psychologickým významom práce a PRK a psychologickým významom rodinnej roly a $R \rightarrow PK$ (teda doménovo špecifický vzťah) (Duxbury & Higgins, 1991; Frone et al., 1992a), domnievame sa, že aj keď táto väzba existuje, je intenzívnejšie prežívaný konflikt naprieč doménami. Konflikt nastane s väčšou pravdepodobnosťou vtedy, keď sa jedincove hodnoty líšia od rolových investícií (Carlson & Kacmar, 2000), teda ak musí investovať subjektívne viac do roly, ktorá pre neho nemá až tak veľký význam. Keď osoba považuje jednu oblasť za dôležitejšiu než druhú, existuje pravdepodobnosť, že príčiny konfliktu budú hľadať v nevýznamnej doméne. Pôvodné doménovo špecifické vzťahy medzi významom roly a smerom interferencie, boli potvrdené pravdepodobne v dôsledku toho, že meracie nástroje nedostatočne rozlišovali medzi jednotlivými formami konfliktu (časový konflikt, či konflikt

v podobe napätia). Ich konštrukcia mohla spôsobiť, že sledovali predovšetkým jeho jednu formu. V prospech našich predpokladov hovoria zistenia štúdií Kossekovej a Ozeki (1998).

Je pravdepodobné, že súčasne pôsobiace tlaky z pracovnej a rodinnej domény majú odlišný vplyv na rôzne skupiny ľudí, podľa toho ako významné sú pre nich jednotlivé roly. Predpokladáme teda existenciu rozdielov v jednotlivých typoch interferencie v závislosti na preferencii konkrétnej roly. Pri preferencii pracovnej roly zamestnanec prerozdeľuje časové a energetické zdroje v prospech pracovnej oblasti, t.z. viac času venuje práci. Na druhej strane, nutnosť plniť nároky rodinnej roly bude viesť k napätiu, frustrácii, ktorú budú prenášať do pracovnej oblasti. Preto predpokladáme, že u respondentov preferujúcich pracovnú rolu bude väčšia časová interferencia práce do rodinnej oblasti než naopak (čo je v súlade s predchádzajúcimi výskumami) a zároveň vyššia interferencia rodinnej roly do pracovnej v podobe napätia, než naopak.

Podobným spôsobom u respondentov preferujúcich rodinnú rolu bude väčšia časová interferencia rodinných povinností do pracovnej oblasti než naopak a zároveň vyššia interferencia pracovnej roly do rodinnej oblasti v podobe napätia, než naopak.

Obr. 11 Význam pracovnej a rodinnej roly a ich vzťah k obom smerom konfliktu



Okrem respondentov výrazne preferujúcich jednu z rolí, existuje aj skupina respondentov, ktorá považuje za veľmi významné obe roly. Frone a Rice (1987) poukázali na to, že konflikt je tým intenzívnejší, čím viac dôležitá je okrem pracovnej roly aj rola rodinná, resp. rola partnerská. Odôvodnene preto predpokladáme, že konflikt medzi prácou a rodinou v oboch smeroch bude najintenzívnejší u respondentov, pre ktorých majú veľký význam obe roly.

Formulovali sme nasledujúce hypotézy:

H19: Respondenti s pracovným profilom prežívajú najintenzívnejší $P \rightarrow RK$ v podobe času a najintenzívnejší $R \rightarrow PK$ v podobe napätia.

H20: Respondenti s rodinným profilom prežívajú najintenzívnejší $R \rightarrow PK$ v podobe času a intenzívnejší $P \rightarrow RK$ v podobe napätia

H21: Intenzita oboch smerov a foriem pracovno-rodinnej interferencia bude najvyššia v skupine respondentov, ktorí prikladali veľký význam tak pracovnej ako aj rodinnej role

X Metodika a zber dát

Dáta sme zbierali prostredníctvom online dotazníka u zamestnancov viacerých firiem, reprezentujúcich súkromné spoločnosti a podniky pôsobiace v štátnej sfére v Čechách a na Slovensku. Dáta boli zbierané v rokoch 2007-2008. Spoločnosti sme vybrali na základe ich veľkosti a oblasti pôsobenia. Cieľom bolo do výskumu zaradiť tie organizácie, ktoré majú dobre rozvinutú personálnu politiku a teda je pravdepodobnosť, že sa spoločnosť bude venovať aj moderným trendom starostlivosti o zamestnanca a poskytovať aj alternatívne úpravy práce. V oslovených spoločnostiach pracujú predovšetkým zamestnanci s rodičovskými povinnosťami, aj keď sme oslovovali zamestnancov plošne, bez ohľadu na vek, alebo rodičovstvo, takisto sme zahrnuli všetkých respondentov aj do štatistickej analýzy. Celkovo sa výskumu zúčastnilo 247 respondentov, z toho 54,7 % boli ženy. Elektronický odkaz na dotazník bol prostredníctvom personálneho oddelenia, prípadne cez mne známu kontaktnú osobu v spoločnosti distribuovaný do emailových schránok respondentov. Účasť vo výskume bola dobrovoľná a anonymná. Časť dát bola zbieraná formou papier-ceruzka, takto zozbierané dáta tvorili cca 20% všetkých dát.

Demografické premenné – pre porovnanie potenciálnych rozdielov medzi skupinami sme zisťovali pohlavie respondentov (0=muž, 1=žena), ich vek, partnerský stav (0 = sám, 1= s partnerom)..

Objektívne premenné na strane práce – respondenti uvádzali priemernú týždennú pracovnú dobu v hodinách, ktorú sme potom previedli na kategórie (0 = menej ako 40 hodín, 1 = 41-43, 2 = 44-46, 3 = 47-49, 4 = 50 hodín a viac), ďalej sme sledovali pracovný status respondentov (0 = asistentská úroveň zodpovednosti, 1 = samostatný pracovník bez riadiacej zodpovednosti, 2 = vedenie menšieho tímu, 3 = riadenie oddelenia, 4 = veľká riadiaca zodpovednosť). Frekvenciu služobných ciest udávali respondenti v odpovedi na otázku – koľko krát v mesiaci absolvujete služobnú cestu, ktorá pre vás znamená, že musíte aspoň jednu noc spať mimo domov? Nakoniec, premennú pracovnej záťaže sme sledovali pomocou škály pozostávajúcej zo štyroch položiek. Respondenti mali uviesť ako často sa uvedené tvrdenia vzťahujú na nich (1 = veľmi zriedka – 5 =

takmer stále). Znenie položiek bolo nasledovné: Ako často sa vám stáva že, 1. máte tak veľa práce, ju dorábate po večeroch doma, 2. máte tak veľa práce, že pracujete aj cez víkend, 3. máte tak veľa práce, že pracujete aj na dovolenke, 4. Máte tak veľa práce, že vstávate ráno do práce skôr, aby ste všetko stihli. Cronbachova alfa je 0.83.

Objektívne premenné na strane rodiny – respondenti odpovedali na otázku, koľko detí mladších ako 10 rokov s nimi žije v jednej domácnosti a ďalej sme sa pýtali na vek najmladšieho dieťaťa. Respondentov sme potom rozdelili do troch kategórií (0=bez detí, 1= jedno dieťa, 2 = 2 a viac detí), vek detí sme takisto transformovali do kategórií (0 = menej ako 6 rokov, 1 = 6-9 rokov, 2 = 10-12 rokov, 3 = viac ako 13 rokov). Čas strávený domácimi povinnosťami sme od respondentov získali ako priemerný údaj za týždeň, číselný údaj o počte hodín sme potom rozdelili do kategórií (0 = menej ako 11 hodín, 1 = 11-19hod, 2 = 20-29 hod., 3 = 30-39 a 4 = viac ako 39 hodín). Respondenti odpovedali na otázku, „koľko hodín týždenne strávite v priemere bežnou starostlivosťou o domácnosť a deti? (nákupy, upratovanie, varenie, žehlenie, príprava detí do školy, kúpanie detí apod.). Premennú primárnej zodpovednosti za deti/za chod domácnosti sme zisťovali odpoveďou na otázku: „Kto má u vás doma hlavnú zodpovednosť za starostlivosť o deti/o domácnosť? Respondenti odpovedali zaškrtnutím jednej z odpovedí, pre domácnosť a deti zvlášť (4 = ja sám/sama, 3 = obaja partneri rovnako, 2 = partner, 1 = iná osoba (babička, pani na upratovanie apod.)

Pracovno→rodinný a rodinno→pracovný konflikt (interferencia). Oba smery pracovno-rodinnej interferencie sme sledovali pomocou škály, vytvorenej prevzatím položiek zo škál vytvorených Geurtsovou a spol. (Geurts et al., 2005) a Carlsonovou a spol. (2000). V tejto práci sledujeme iba dve formy konfliktu – časovú formu (cas) a konflikt v podobe napätia (nap). Finálna škála pozostáva z 20 položiek, pričom vždy 5 položiek sýti jednu dimenziu pracovno-rodinného konfliktu – P→RKcas, P→RKnap, R→PKcas, R→PKnap.

Príkladom položky je napr.: „Moja práca mi bráni venovať sa rodinným aktivitám viac, než by som chcel/a“, „Niekdy, keď prídem domov, som kvôli všetkým pracovným tlakom tak stresovaný/á, že nemôžem robiť ani veci, ktoré mám rád/rada“, „Kvôli stresom s plnením rodinných povinností sa ťažko koncentrujem na svoju prácu“, „Čas, ktorý

musím venovať práci mi bráni v tom, aby som sa rovnakou mierou venoval/a činnostiam a povinnostiam v domácnosti“. Úlohou respondentov bolo označiť súhlas s každou položkou na škále od 1(vôbec nesúhlasím) – 5 (úplne súhlasím). Cronbachova α pre jednotlivé škály je 0.91;0.88; 0.86; 0.76 ($P \rightarrow RK_{čas}$, $P \rightarrow RK_{nap}$, $R \rightarrow PK_{čas}$, $R \rightarrow PK_{nap}$).

Psychologický význam, resp. dôležitosť pracovnej alebo rodinnej domény sme zisťovali pomocou dotazníka inšpirovaného Life Role Salience Scale (Amatea, Cross, Clark, & Bobby, 1986) upraveného pre naše potreby. Dotazník tvorilo 11 položiek, 5 zameraných na význam pracovnej roly, 6 zameraných na význam rodinnej roly. Dotazník je uvedený v prílohe. Cronbachova alfa pre položky sýtiace pracovnú rolu je 0,71, pre položky sýtiace význam rodinnej roly je 0,65. Respondenti mali na 5-bodovej likertovej škále uviesť, do akej miery s jednotlivými výrokmi súhlasia, pričom 1 = vôbec nesúhlasím, 5 = úplne súhlasím. Hrubé skóre v oboch subškálach sme vypočítali ako priemernú hodnotu z odpovedí na všetky položky z danej škály.

Vnímaná kontrola nad prácou –vychádzali sme zo Škály percepcie kontroly nad oblasťami práce a rodiny (Thomas, Ganster, 1995). Thompson a Prottas (2005) však škále vytkli, že nerozlišuje medzi autonómiou v práci a percipovanou kontrolou, pretože vnímanú kontrolu zisťovali prostredníctvom flexibility, ktorú majú respondenti v práci k dispozícii, čo sa nemusí zhodovať so skutočnou percepciou kontroly. Autonómiu v práci definujú ako stupeň, v ktorom práca poskytuje slobodu a možnosť rozhodovať na rozvrhnutí pracovného času a nad postupom výkonu práce, kým vnímanú kontrolu vymedzujú ako pociťovaný zážitok kontroly. Autonómia v práci by sa mala transformovať do percepcie kontroly nad tým kedy, kde a ako bude práca vykonaná. Thompsonová a Prottas (2005) však aktuálne vnímanú kontrolu zisťovali iba jednou položkou. V našom výskume sme použili kombináciu položiek z oboch dotazníkov, pričom znenie všetkých položiek sme upravili tak, aby vyjadrovali vnem, resp. pocit kontroly, ktorý zamestnanci nad prácou majú (napr. „Do akej miery pociťujete, že sa môžete sama rozhodnúť, kedy si dáte v práci pauzu?“ Mieru vnímanej kontroly sme vypočítali ako priemer zo všetkých položiek. Dotazník tvorilo 6 položiek, $M=2.43$, $SD=.58$, $\alpha=.79$, odpovede zaznamenávali

na 4 bodovej Likertovej škále, kde 1=minimálny pocit kontroly, 4=maximálny pocit kontroly.

Využívanie pro-rodinných opatrení – informácie o využívaní nejakého pro-rodinného opatrenie sme sledovali otázkou: „Ktoré z uvedených opatrení zameraných na zladžovanie pracovných a rodinných povinností aktuálne využívate?“ Respondenti mali možnosť zaškrtnúť viacej možností. Mohli si vybrať z alternatív: „kĺzavá (pružná) pracovná doba“, „práca na skrátenej úväzok“, „stlačený pracovný týždeň“, „homeoffice (práca na diaľku z domova)“, „zdieľané pracovné miesto s iným zamestnancom“, „iné – uveďte aké“ a nakoniec „nevyužívam žiadne opatrenie“. Z ponúkaných možností nikto nezaškrtnol „iné“, „zdieľané pracovné miesto“ ani stlačený pracovný týždeň“ – tieto kategórie boli z analýzy vylúčené.

Pro-rodinná orientácia firemnej kultúry - keďže jedným z výsledkov mojej predchádzajúcej výskumnej činnosti (Svianteľová, 2008a) bolo overenie dvojfaktorovej štruktúry pro-rodinne orientovanej firemnej kultúry, k zberu dát sme použili dotazník holandských autorov (Dijkers et al., 2004; Dijkers, v tlači). Merací nástroj pozostáva z 18 položiek zoskupených do dvoch hlavných faktorov. Škála podporujúcich vplyvov (faktor 1) sa skladá z položiek zameraných na podporu od nadriadeného (3 položky, napr. „Môj nadriadený podporuje zamestnancov, ktorí chcú kvôli súkromným dôvodom preradiť na menej náročnú prácu“, $\alpha=.72$), od kolegov (4 položky, napr. „Moji kolegovia mi vypomôžu, keď si potrebujem zariadiť súrne súkromné záležitosti“, $\alpha=.74$) a celkovú podporu zo strany organizácie (4 položky, napr. „vo všeobecnosti má naša spoločnosť porozumenie pre rodinné povinnosti zamestnancov“, $\alpha=.80$). Škálu brzdiacich vplyvov (faktor 2) tvorili položky sledujúce nepísané požiadavky na čas, ktorý má zamestnanec tráviť na pracovisku (3 položky, napr. „ak chce zamestnanec v našej spoločnosti postúpiť, očakáva sa od neho, že bude pracovať pravidelne aj nadčasy“, $\alpha=.72$) a negatívne dôsledky pre kariérny postup spojené s využívaním k rodine priateľských programov (4 položky – napr. „zamestnanec, ktorý zo súkromného dôvodu chce (dočasne) znížiť pracovný úväzok, má menšie šance na kariérny postup“, $\alpha=.80$). Úlohou respondentov bolo vyjadriť svoj (ne)súhlas s položkou na 5 bodovej Likertovej stupnici, pričom 1=vôbec nesúhlasím,

5=úplne súhlasím. Skóre podpory sme vypočítali na základe priemerných odpovedí troch škál, čím vyššie skóre, tým viac podporujúca firemná kultúra. Skóre brzdiacich vplyvov získame z priemeru odpovedí dvoch škál, čím vyššie skóre, tým viac brzdiaca firemná kultúra. Autori uvádzajú $\alpha=.73$ (podpora) a $\alpha=.64$ (brzdiace vplyvy) (Dikkers et al., 2004), z našich údajov vyplývajú tieto hodnoty: podpora ($\alpha=.89$), brzdiace faktory ($\alpha=.85$) (Svianteková, 2008a).

XI Analýza a výsledky

XI.1 Pracovno-rodinný a rodinno-pracovný konflikt

Pracovno-rodinnú interferenciu som formulovala ako štvordimenzionálny konštrukt, ktorý pozostáva z kombinácie dvoch smerov a dvoch foriem konfliktu. Pomocou konfirmačnej faktorovej analýzy sa mi podarilo potvrdiť, že škála pozostáva zo štyroch faktorov a že položky sa do týchto faktorov zoskupujú podľa predpokladu formulovanom hypotézou H1.

Tab. č. 2 Porovnanie piatich faktoriálnych modelov pracovno-rodinnej interferencie (N=247)

Model	χ^2	df	GFI (Goodness of fit index)	RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)
M1 (jednofaktorové riešenie)	1306.60	170	.629	.175
M2 (P→RK, R→PK)	731.19	170	.765	.118
M3 (čas-nap)	1773.66	170	.487	.240
M4 (štvorfakt. riešenie)	466.20	90	.925	.054
M5 (trojfakt. riešenie)	579.13	170	.820	.094

V tabuľke č. 2 sú zobrazené výsledky konfirmačnej faktorovej analýzy pre štyri (resp. päť) modelov konštruktú pracovno-rodinného konfliktu. V prvom modeli som testovala riešenie, v ktorom všetky položky dotazníka sýtili jeden faktor (M1). Druhý a tretí model pozostával z dvojfaktorového riešenia, pričom v modeli M2 sa jednalo o faktor pracovno→rodinného a rodinno→pracovného konfliktu, bez ohľadu na formu, a v modeli M3 sa jednalo o konflikt v podobe napätia a časovú podobu konfliktu bez ohľadu na smer interferencie. Predposledný z testovaných modelov predstavoval štvorfaktorové riešenie (M4), tak ako bolo formulované hypotézou H1. Vhodnosť modelov som porovnávala pomocou hodnôt chí-kvadrát, GFI ($\geq .90$) a RMSEA ($\leq .08$). Ako vidno z tabuľky, štvorfaktorové riešenie dosiahlo najlepšie hodnoty, RMSEA = .054, GFI = .925. Hypotézu H1 sa mi teda podarilo potvrdiť.

Výsledné faktorové náboje jednotlivých položiek je možno vidieť v tabuľke č. 3 nižšie. Prvý faktor $P \rightarrow RK_{čas}$ vysvetľuje 24,6% celkového rozptylu. Údaje pre ďalšie faktory sú $P \rightarrow RK_{nap} = 16,9\%$; $R \rightarrow PK_{čas} = 11,4\%$ a $R \rightarrow PK_{nap} = 7,6\%$. Celkovo je štyrmi faktormi vysvetlených 60 % rozptylu.

Tab. č. 3 Faktorové náboje položiek škály na meranie intenzity štyroch foriem pracovno-rodinnej interferencie (N = 247)

Položka	$P \rightarrow RK_{čas}$	$P \rightarrow RK_{nap}$	$R \rightarrow PK_{čas}$	$R \rightarrow PK_{nap}$
Kvôli času strávenému v práci musím vynechať niektoré rodinné aktivity	.83	.10	.01	-.02
Čas, ktorý musím tráviť prácou mi nedovoľuje podieľať sa na domácich prácach rovnakou mierou	.76	.26	.05	-.04
Moje pracovné povinnosti zasahujú do rodinného života	.76	.24	.08	.05
Musím zrušiť stretnutie s rodinou/priateľmi kvôli pracovným povinnostiam	.80	.21	.04	.05
Musím pracovať toľko, že nemám čas ani na svoje koníčky	.77	.24	-.04	.07
Nevychutnávam si dostatočne spoločnosť rodiny a známych pretože si robím starosti s pracovnými vecami	.19	.84	.01	.03
Vďaka náročnosti mojej práce bývam doma podráždený	.32	.77	.01	-.04
Pracovné povinnosti mi neumožňujú, aby som sa doma cítil úplne uvoľnene	.45	.62	.07	-.03
Nemáte kvôli práci dostatok energie zapojiť sa do oddychových aktivít so svojou rodinou/známymi	.29	.71	.00	.03
Je pre mňa náročné plniť si domáce povinnosti, pretože som neustále myslím v práci	.44	.76	-.04	.00
Čas, ktorý trávim plnením rodinných povinností zasahuje do mojich pracovných povinností	-.01	-.05	.83	.23
Kvôli rodinným povinnostiam sa musím vzdať niektorých pracovných aktivít	.03	-.09	.80	-.25
Moje rodinné povinnosti zasahujú aj do môjho pracovného života	-.05	-.03	.89	-.06
Kvôli rodinným povinnostiam sa Vám stáva, že prídete do práce neskoro	-.06	.04	.77	.02
Čas, ktorý trávim s rodinou mi znemožňuje, aby som sa venoval/a pracovným aktivitám podporujúcim môj postup	-.05	.09	.71	.16
Situácia doma ma dráždi natoľko, že si frustráciu vybijám na svojich kolegoch	-.02	.01	-.08	.76
Kvôli starostiam o rodinu si nevychutnávam prácu naplno	.16	-.08	.02	.62
Je pre mňa náročné koncentrovať sa na prácu, pretože si robím starosti o veci v súkromnej/rodinnej oblasti	-.18	.19	.12	.64
Kvôli problémom doma nemám na prácu vôbec chuť	-.11	.11	-.28	.68
Úzkosť a napätia z rodinných problémov oslabujú moju schopnosť riadne pracovať	.14	-.12	.03	.57

Výkl. rozp.	3.98	2.91	3.32	2.32
Prp. celk.	.20	.15	.17	.12

Diskriminačnú validitu som overovala pomocou korelácie medzi jednotlivými faktormi. Korelácie sa pohybujú od .46 do .72, iba v jednom prípade bola korelácia vyššia ako .60. Preto som dodatočne porovnala trojfaktorové riešenie modelu (M5), v ktorom boli faktory $P \rightarrow RK_{čas}$ a $P \rightarrow RK_{nap}$ spojené do jedného faktora, so štvorfaktorovým modelom M4. Výsledok je možné vidieť v tabuľke č. 2. Štvorfaktorový model vykazuje lepšie hodnoty GFI a REMSEA než trojfaktorový. Preto v práci naďalej používam štyri dimenzie pracovno-rodinného konfliktu.

Na zistenie vnútornej konzistencie škál som použila Cronbachovu alfu. Reliabilita u všetkých subškál prekročila hladinu 0.70: $P \rightarrow RK_{čas} = 0.91$; $P \rightarrow RK_{nap} = 0.88$; $R \rightarrow PK_{čas} = 0.86$; $R \rightarrow PK_{nap} = 0.76$.

V ďalšej testovanej hypotéze H2 sme predpokladali, že smer interferencie z práce do rodinnej oblasti bude silnejší oproti interferencii rodiny do pracovnej oblasti naprieč celou vzorkou respondentov. Naše výsledky týkajúce sa sily interferencie medzi dvoma smermi konfliktu naprieč skúmanou vzorkou potvrdzujú túto hypotézu a všeobecne prijímaný predpoklad, že interferencia pracovnej oblasti do rodinnej je vnímaná intenzívnejšie, ako interferencia rodinnej oblasti do pracovnej. Pomocou t-testu sme ukázali, že rozdiel medzi oboma smermi konfliktu v podobe času bol štatisticky významný na hladine $p < .01$; $t = 3.22$. Pre konflikt v podobe napätia je rozdiel ešte viac signifikantný $p < .001$; $t = 4.60$.

Ďalej sme sa pokúsili, aj keď pôvodne sme túto hypotézu neformulovali otestovať, či je pôvodne testovaná hypotéza platná aj jednotlivých subskupinách respondentov, predovšetkým u mužov a žien zvlášť. V skupine mužov sa signifikantný rozdiel prejavil v predpokladanom smere, t.z. $P \rightarrow RK_{čas}$ je prežívaný intenzívnejšie ako $R \rightarrow PK_{čas}$ ($M_{prkč} = 2.62$, $SD_{prkč} = 1.07$, $M_{R \rightarrow PKč} = 2.24$, $SD_{R \rightarrow PKč} = .79$; $t = 4.57$, $p < .001$) a $P \rightarrow RK_{nap}$ je takisto prežívaný intenzívnejšie ako $R \rightarrow PK_{nap}$ ($M_{prkn} = 2.54$, $SD_{prkn} = .91$, $M_{R \rightarrow PKn} = 2.21$, $SD_{R \rightarrow PKn} = .56$; $t = 4.56$, $p < .001$). V skupine žien sa však signifikantný rozdiel v intenzite foriem interferencie preukázal pre $P \rightarrow RK_{nap}$ a $R \rightarrow PK_{nap}$ ($M_{prkn} = 2.29$, $SD_{prkn} = .87$; $M_{R \rightarrow PKn} = 2.13$, $SD_{R \rightarrow PKn} = .62$; $t = 2.19$,

$p < .05$). Pre konflikt v podobe času nebo zistený štatistický významný rozdiel medzi $P \rightarrow RK$ a $R \rightarrow PK$. Znamená to, že pracovno \rightarrow rodinná, aj rodinno \rightarrow pracovná interferencia v podobe času je prežívaná ženami približne rovnako intenzívne. Interferencia v podobe napätia je silnejšia z práce do rodiny než opačne.

Signifikantné rozdiely ďalších skupín respondentov uvádzame v tabuľke č. 4. U respondentov žijúcich s partnerom sa prejavil signifikantný rozdiel v predpokladanom smere u oboch foriem konfliktu. Pracovno \rightarrow rodinný konflikt v oboch podobách je prežívaný intenzívnejšie ako rodinno \rightarrow pracovný konflikt. ($t=2.33$, $p < .05$ pre časový konflikt a $t=3.36$, $p < .001$ pre konflikt v podobe napätia). V skupine respondentov žijúcich bez partnera sa intenzita konfliktu v oboch smeroch signifikantne nelíši ($t=0.43$, $p > .05$ pre $P \rightarrow RK_{čas}$ - $R \rightarrow PK_{čas}$ a $t=1.07$, $p > .05$ pre $P \rightarrow RK_{nap}$ - $R \rightarrow PK_{nap}$).

Tab. č. 4 Priemerné hodnoty a smerodajné odchýlky foriem pracovno-rodinnej interferencie v jednotlivých skupinách respondentov. Uvedené sú iba skupiny, kde bol zistený signif. rozdiel. Pre všetky rozdiely pozri tabuľku v prílohe.

Skupina (N)	P \rightarrow RK čas		R \rightarrow PK čas		t	P \rightarrow RK nap		R \rightarrow PK nap		t
	M	SD	M	SD		M	SD	M	SD	
S partnerom (196)	2.45	.99	2.24	.74	2.33*	2.44	.94	2.17	.58	3.36* **
Jedno dieťa (67)	2.63	1.02	2.35	.72	1.82	2.56	.94	2.21	.61	2.50*
Viac detí (110)	2.43	1.04	2.19	.77	1.90	2.42	.94	2.13	.55	2.81* *
46-55r. (30)	2.87	1.29	2.35	.81	1.87	2.87	.93	2.27	.54	3.05* *

Pozn. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

V predpokladanom smere sa intenzita konfliktu líšila u respondentov s dieťaťom v domácnosti iba pre konflikt v podobe napätia a to tak, že intenzívnejšie je prežívaná interferencia práce do rodinnej oblasti než opačne ($t=2.50$, $p < .05$ a $t=2.81$, $p < .01$ pre respondentov s jedným a viacerými deťmi). V jednotlivých vekových skupinách bol jediný rozdiel zistený vo vekovej kategórii 44-55 rokov, opäť iba u konfliktu v podobe napätia. Pracovno \rightarrow rodinný konflikt je v tejto skupine prežívaný intenzívnejšie ako rodinno \rightarrow pracovný ($t=3.05$, $p < .01$).

U ostatných skupín respondentov nebol zistený žiadny signifikantý rozdiel v intenzite prežívaného R→PK a P→RK v oboch formách. Hypotézu H2 sa nám teda podarilo potvrdiť úplne pre dve skupiny – muži a respondenti žijúci s partnerom. Čiastočne sa nám hypotézu podarilo potvrdiť pre konflikt v podobe napätia u rodičov s deťmi a vekovú kategóriu od 46-55 rokov. Vo všetkých ostatných skupinách je P→RK intenzívnejší než R→PK, avšak rozdiel medzi nimi nie je signifikantný. Výnimku tvorí skupina najmladších respondentov, v ktorej je R→PKčas intenzívnejší ako P→RKčas. Celkovo výsledky poukazujú skôr na to, že demografické premenné nie sú v signifikantnom vzťahu k pracovno-rodinnému konfliktu.

Tretiu hypotézu sme testovali rovnako pomocou t-testu pre závislé výbery. Predpokladali sme, že časový konflikt v oboch smeroch bude naprieč vzorkou vnímaný intenzívnejšie ako konflikt v podobe napätia. Výsledky nasvedčujú, že by tomu tak mohlo byť, avšak štatisticky významný bol iba rozdiel pri konflikte od rodiny k práci (Mčas = 2.26, SDčas = .76; Mnap = 2.16, SDnap = .99; $t = 1.99$, $p < .05$). Priemerná hodnoty konfliktu v smere od práce k rodiny je v podobe času síce silnejšia, ale nedosahuje štatistickú významnosť (Mčas = 2.44, SDčas = 1.00; Mnap = 2.41, SDnap = .89; $t = .71$, $p > .05$)

Na testovanie medziskupinových rozdielov v intenzite pracovno-rodinného konfliktu - hypotézy H4a-d som použila Manovu/Anovu. Tabuľka č. 5 zobrazuje výsledky multivariačnej analýzy rozptylu.

Tab. č. 5 Anova/Manova so štyrmi formami pracovno-rodinnej interferencie ako závislými premennými a Pohlavím, Stavom, Deťmi a Vekom ako nezávislými premennými

Faktor	Manova F	Anova F			
		P→RK	P→RK	R→PK	R→PK
		čas	nap	čas	nap
Pohlavie	3.446**	5.967*	4.410*	.827	.178
Stav	1.076	1.445	.002	.331	.314
Deti	1.881	4.815**	3.756*	2.266	1.420
Vek	.979	2.164	2.643*	1.199	1.116

Stav x Vek	1.837*	2.743*	1.128	5.608***	1.217
Stav x Pohlavie	2.169	8.380**	4.257*	1.666	3.115

Pozn. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; čísla zobrazujú hodnotu F

Z výsledkov vyplýva, že medzi mužmi a ženami je signifikantný rozdiel v oboch formách pracovno→rodinnej interferencie, $P \rightarrow RK_{cas}$ $F(4,235) = 5.967$, $p < .05$; $P \rightarrow RK_{nap}$ $F(4,235) = 4.410$, $p < .05$. V opačnom smere sa rozdiel medzi mužmi a ženami neprejavil, $R \rightarrow PK_{cas}$ $F(4,235) = .827$, $p > .05$; $R \rightarrow PK_{nap}$ $F(4,235) = .178$, $p > .05$. $P \rightarrow RK$ v podobe času a napätia prežívali v našej vzorke intenzívnejšie muži než ženy. Hypotézu H4a sa teda potvrdiť nepodarilo.

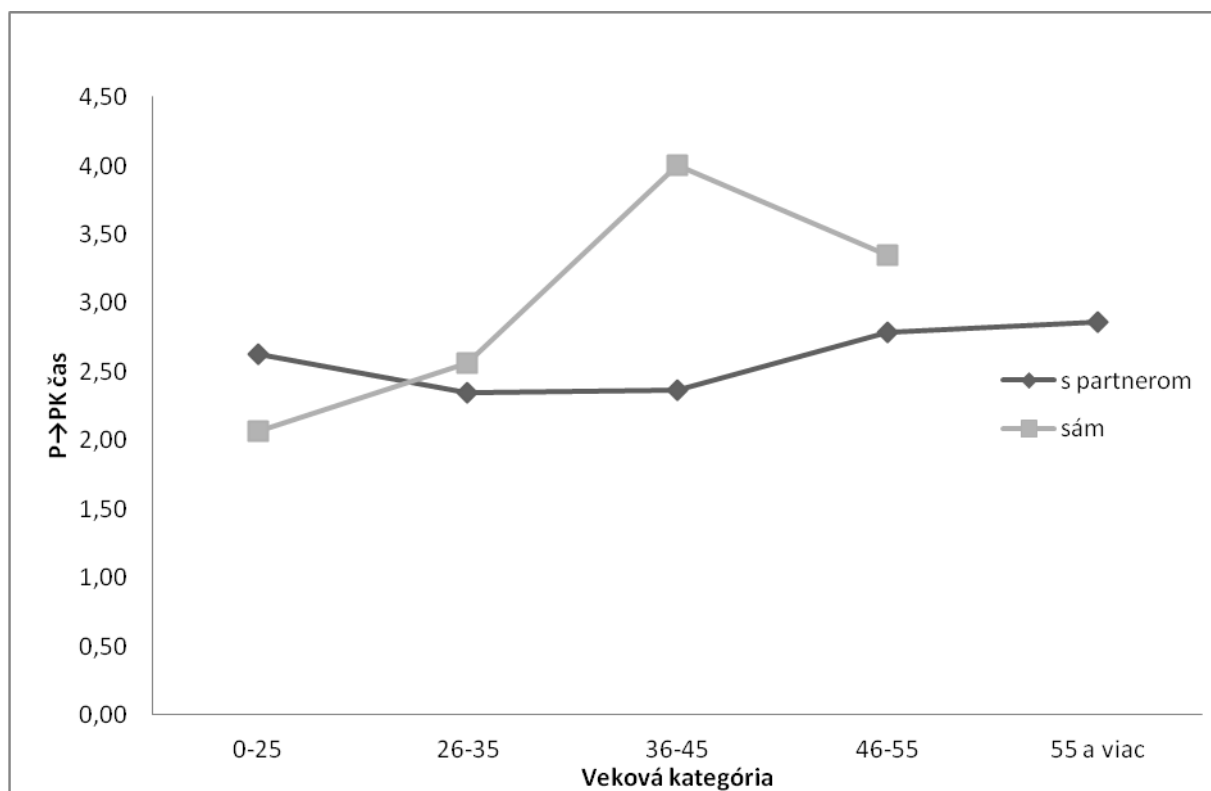
Hypotézu H4b som nepotvrdila, pretože nebol zistený signifikantný rozdiel v intenzite interferencie v závislosti na partnerskom stave respondentov. Z priemerných hodnôt pre tieto dve skupiny respondentov, ktoré je však možno vidieť v prílohe vyplýva, že respondenti žijúci s partnerom udávajú vyššiu priemernú intenzitu konfliktu. Zistené vzťahy sú v nami predpokladanom smere, avšak nedosahujú hladinu štatistickej významnosti. Výnimku tvorí $R \rightarrow PK_{čas}$, ktorý vykazuje v skupine žijúcej s partnerom nižšie hodnoty. V tomto prípade konflikt nie je prítomný, resp. nie je tak intenzívny, ale opäť, nejedná sa o štatisticky významný rozdiel.

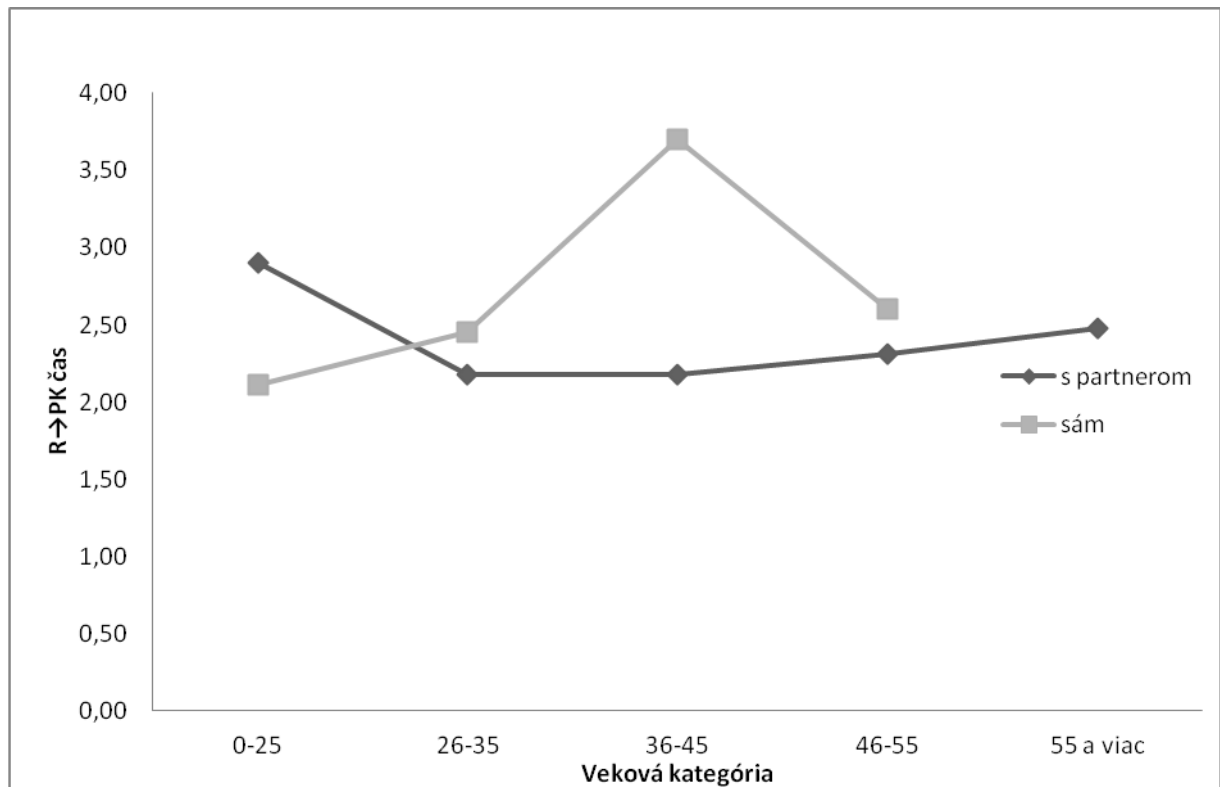
Hoci multivariačná analýza ďalšie rozdiely medzi skupinami respondentov nepreukázala, pomocou jednotlivých jednoduchých analýz rozptylu sme zistili rozdiel v intenzite $P \rightarrow RK_{čas}$ a $P \rightarrow RK_{nap}$ medzi skupinami respondentov líšiacich sa počtom detí. V prílohe č. 1 je vidieť priemery a smerodajné odchýlky pre tieto tri skupiny respondentov. Z post hoc analýzy vyplynulo, že najintenzívnejší pracovno→rodinný konflikt prežívajú rodičia majúci jedno dieťa ($M_{čas} = 2.63$, $SD_{čas} = 1.02$; $M_{nap} = 2.56$, $SD_{nap} = .94$) oproti bezdetným respondentom ($M_{čas} = 2.28$, $SD_{čas} = .93$, $M_{nap} = 2.25$, $SD_{nap} = .76$) a respondentom s dvoma a viacerými deťmi ($M_{čas} = 2.43$, $SD_{čas} = 1.04$; $M_{nap} = 2.42$, $SD_{nap} = .94$). Hypotézu H4c som teda potvrdila čiastočne, pre smer interferencie od práce do rodinnej oblasti. Nepodarilo sa potvrdiť, že by respondenti s viacerými deťmi prežívali intenzívnejší konflikt ako bezdetní, ale rodičia s jedným dieťaťom sú na tom, čo do intenzity udávaného konfliktu horšie, ako ostatné dve skupiny

(bez detí a s viacerými deťmi). Rovnako sme pomocou jednoduchej analýzy rozptylu zistili rozdiely v intenzite $P \rightarrow R$ nap medzi respondentami vekovej kategórie od 46-55 rokov ($M_{nap}=2.28$, $SD_{nap}=.93$) a ostatnými vekovými skupinami. Uvedená veková skupina respondentov vykazovala najvyššie hodnoty pracovno-rodinného konfliktu v podobe napätia. Priemerné hodnoty a smerodajné odchýlky ostatných vekových kategórií sú zobrazené v prílohe č. 1. Hypotézu H4d sa mi z väčšej časti nepodarilo potvrdiť, aj keď v prípade $P \rightarrow RK$ intenzita konfliktu rastie s vekom ($r_{nap}=.16$, $p<.05$, $r_{cas}=.12$, ns).

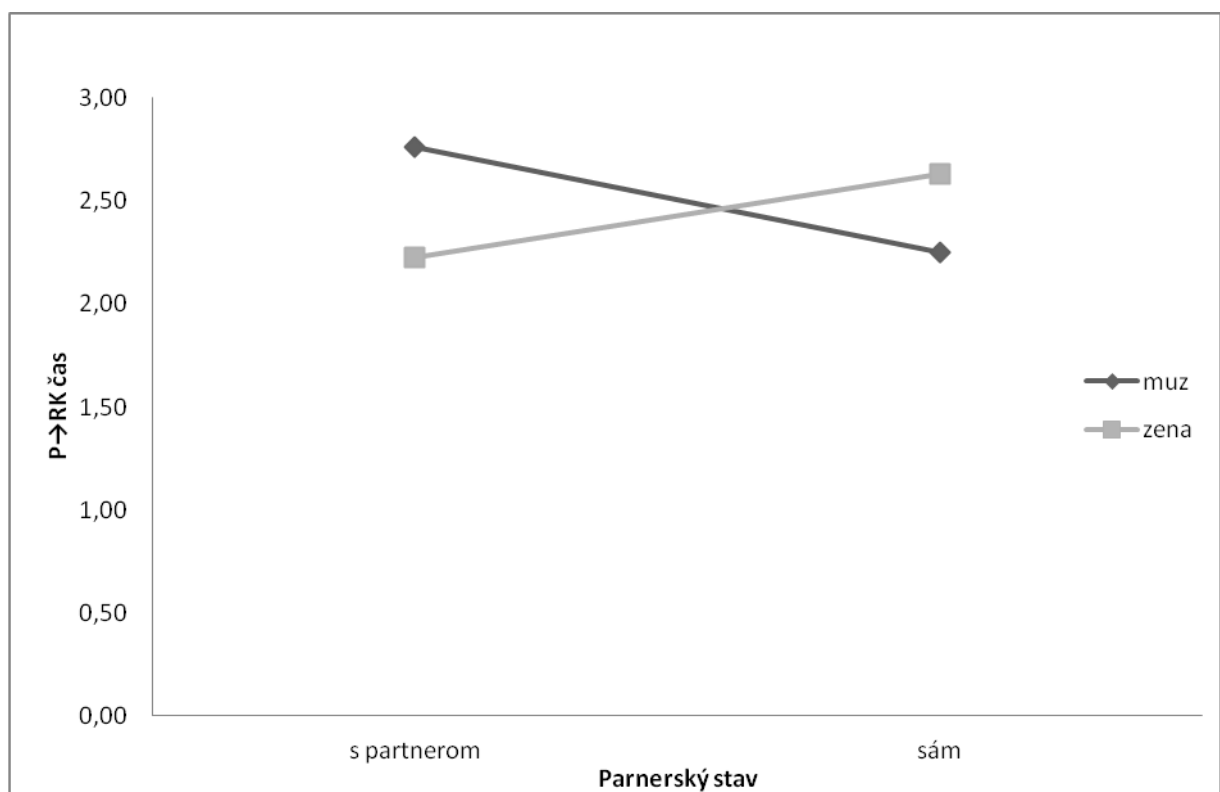
Ako samostatné ukazovatele sa demografické charakteristiky neukázali byť pre konštrukt intenzity konfliktu výrazne smerodajné. Preto sme pristúpili aj k sledovaniu možných interakčných efektov medzi uvedenými premennými.

Graf č. 1 Vplyv interakčného efektu veku respondentov a partnerského vzťahu na $P \rightarrow RK$ čas a $R \rightarrow RK$ čas

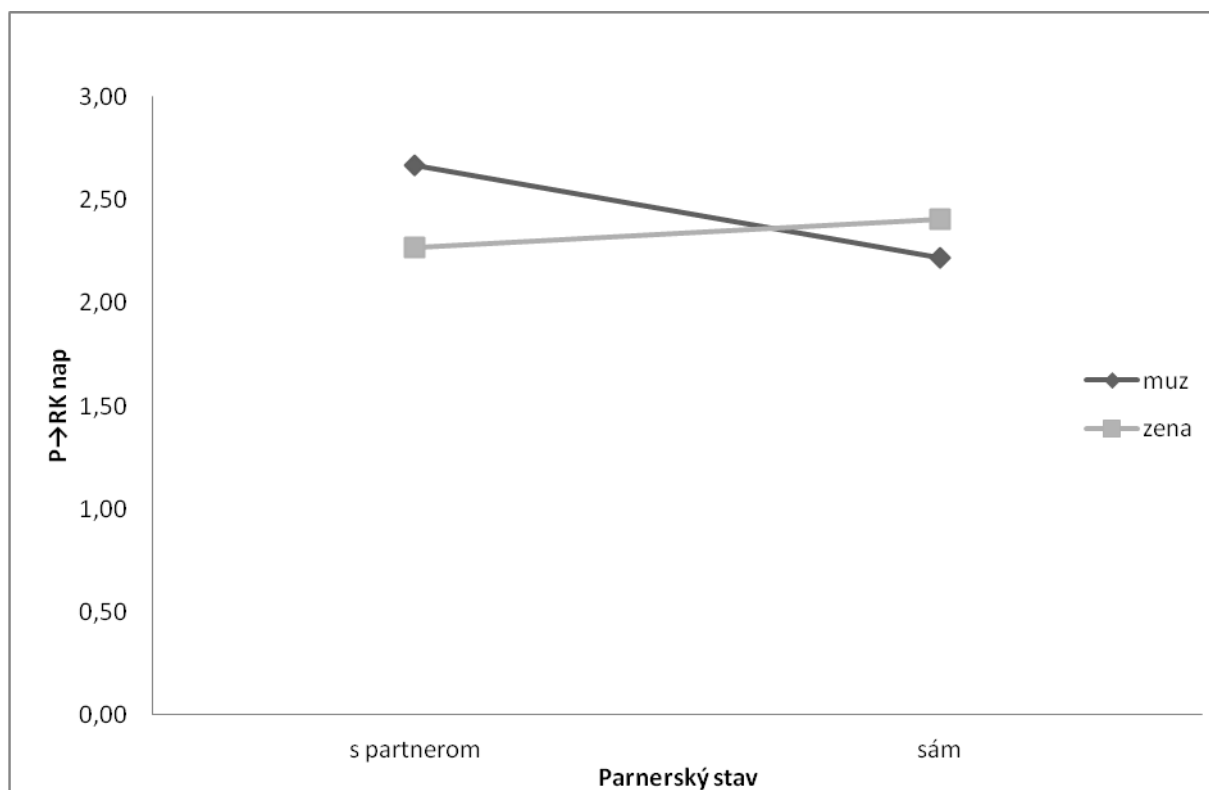




Graf č. 2a Vplyv interakčného efektu partnerského stavu a pohlavia na P→RKčas



Graf č. 2b Vplyv interakčného efektu partnerského stavu a pohlavia na P→RKnap



Z interakčných efektov sa ako štatistický významný ukázal vplyv veku a partnerského stavu respondentov na oba smery časového konfliktu. Ako ukazuje graf č. 1, štatisticky významný rozdiel je vidieť predovšetkým vo vekovej kategórii 36-45 rokov, pričom vyšší konflikt prežívajú respondenti žijúci sami než respondenti žijúci s partnerom. Druhý štatisticky významný rozdiel sa ukázal v interakcii pohlavia a partnerského stavu v oboch formách pracovno→rodinnej interferencie. Ako vyplýva z grafu č. 2a,b, ženy prežívajú intenzívnejší konflikt pokiaľ žijú samé, u mužov je konflikt intenzívnejší pokiaľ žije s partnerkou.

XI.2 Objektívne nároky pracovnej a rodinnej roly

Vo vzťahu k pracovno-rodinnej interferencii sme formulovali hypotézy H5, H6. Na overenie vzťahov medzi premennými som použila korelačnú analýzu. Z tabuľky korelácií medzi premennými (viď tabuľka č. 6) vyplýva, že v signifikantnom pozitívnom vzťahu k oboj formám pracovno→rodinného konfliktu sú všetky štyri premenné reprezentujúce objektívnu angažovanosť v pracovnej role. Prežívaný konflikt je vnímaný

tým intenzívnejšie, čím dlhšia je priemerná týždenná pracovná doba, čím vyššia je pracovná záťaž a čím vyšší pracovný status respondenti uvádzajú. Hypotézu H5 sa teda podarilo potvrdiť.

Tab. č. 6 Korelácie premenných reprezentujúcich objektívnu angažovanosť v pracovnej a rodinnej oblasti s oboma formami P→RK a R→PK

	Prac. Záťaž	Status	Pracovná doba.	Služobné cesty	Vek najml. d.	Čas strávený doma	Prim. Zodp. Deti	Prim. Zodp. Dom.
r								
P→RK čas	.38*	2*	.43*	.27*	-.10	.02	-.20*	-.26*
P→RK nap	.29*	.16*	.35*	.22*	-.02	.10	-.13	-.12
R→PK čas	.15	.05	.26*	.07	-.19*	.37*	.09	.04
R→PK nap	.14	.04	.19*	.15	-.17*	.08	-.02	-.07

Pozn. *p<.05

Asociáciu medzi premennými objektívnej angažovanosti v rodinnej oblasti a interferenciou rodinných požiadaviek do pracovnej oblasti som zisťovala analogicky. Z korelačnej analýzy (Tab. č. 6) je vidieť, že s oboma podobami konfliktu koreluje signifikantne vek najmladšieho dieťaťa a to negatívne²³, t.z. s rastúcim vekom najmladšieho dieťaťa klesá intenzita prežívaného konfliktu ($r=-.19$; $r=-.17$, $p<.05$). Nárast interferencie v podobe času sa ďalej preukázal v súvislosti s množstvom času, ktorý respondenti priemerne trávajú prácou v domácnosti a venovaním sa deťom ($r=.37$; $p<.05$). Korelácie ostatných premenných nedosiahli dostatočnú hladinu významnosti, resp. preukázali síce veľmi slabý, ale negatívny vzťah k premenným konfliktu, preto bola hypotéza H6 potvrdená iba pre premennú vek najmladšieho dieťaťa a z časti pre čas strávený doma plnením povinností. Zo vzťahov, ktoré som v hypotéze neuvádzala sa ako signifikantné ukázali nasledujúce doménovo nekompatibilné korelácie medzi premennými. Primárna zodpovednosť za starostlivosť o rodinu a domácnosť korelovala s rodinno-pracovným konfliktom negatívne. Keď sme použili test rozdielov korelačných koeficientov pre tieto premenné medzi skupinou žien a mužov, ukázalo sa, že rozdiel medzi nimi je štatisticky významný. Kým ženy vykazovali korelačné koeficienty bez

²³ Premenná „Vek najmladšieho dieťaťa“ je pri štatistickom spracovaní kódovaná opačne ako ostatné premenné, preto je vzťahu k premenným pracovno-rodinnej interferencie nepriamoúmerný vzťah.

štatistickej významnosti (Tab. č. 7), boli to muži, u ktorých dosahoval vzťah medzi primárnou zodpovednosťou za rodinu a P→RK čas štatistickú významnosť.

Tab. č. 7 Test rozdielov korelačných koeficientov medzi mužmi a ženami vo primárnej zodpovednosti za starostlivosť o deti a domácnosť a P→RK čas (čísla udávajú korelačný koeficient)

		Prim. Z odp. Deti	Prim. Z odp. Dom.
P→RK čas	Muži (n=66)	-.31	-.32
	Ženy (n=112)	.01	.04
	p	.04	.02

Na overenie predpokladu H7, že najlepšimi prediktormi R→PK a PRK sú doménovo kompatibilné ukazovatele objektívnej angažovanosti som použila regresnú analýzu. Jej výsledky možno vidieť v tabuľkách č. 8 a č. 9. Najprv som do analýzy zahrnula iba kontrolné premenné – pohlavie, vek a partnerský stav a doménovo nekompatibilné premenné, t.z. pre P→RK premenné objektívnej angažovanosti v rodine a pre R→PK premenné objektívnej angažovanosti v práci. V druhom kroku som pridala premenné z kompatibilnej domény za účelom overenia štandardne prijímaného tvrdenia, že oba smery konfliktu majú doménovo špecifické prediktory. Predpokladala som, že pridaním doménovo špecifických premenných zvýším podiel celkového rozptylu, ktorý možno vysvetliť týmito premennými. Ako bude vidieť ďalej, tento predpoklad sa na mojej vzorke respondentov nepotvrdil.

V porovnaní s prvým krokom hierarchickej analýzy pridanie premenných objektívnej angažovanosti v práci umožnilo vysvetliť vyššie percento variability P→RK čas na 39% ($\Delta R^2 = .13$). S výnimkou počtu detí a primárnej zodpovednosti za domácnosť sa na časovej podobe konfliktu podieľajú aj všetky ostatné premenné reprezentujúce objektívnu angažovanosť v rodinnej oblasti. Z premenných objektívnej angažovanosti v práci majú okrem frekvencie služobných ciest vplyv všetky ostatné premenné, avšak oproti doménovo nešpecifickým premenným objektívnej angažovanosti v rodine majú menší efekt. Okrem kontrolných demografických premenných si najväčší vplyv zachováva vek najmladšieho dieťaťa ($\beta = -.33$; $p < .01$), čas strávený plnením povinností v rodine a domácnosti ($\beta = .22$; $p < .05$) a primárna zodpovednosť za starostlivosť o deti

($\beta = -.21$; $p < .01$) . Pokiaľ ide o $P \rightarrow RK$ v podobe napätia, rovnako v prvom aj v druhom kroku analýzy je premennou z rodinnej oblasti majúcou vplyv na intenzitu konfliktu čas strávený plnením rodinných povinností ($\beta = .31$; $p < .01$; respektíve $\beta = .26$; $p < .01$). Vek najmladšieho dieťaťa stráca v druhom kroku signifikantný vplyv na intenzitu $P \rightarrow RK$ nap a z premenných objekt. Angažovanosti v práci dosahuje signifikantný vplyv iba pracovná záťaž ($\beta = .18$; $p < .05$). Po zahrnutí premenných pracovnej domény sa miera variability vysvetľujúca $P \rightarrow RK$ nap zvýšila na 19% ($\Delta R^2 = .07$).

Tab. č. 8 Regresná analýza - vplyv premenných objektívnej rolovej angažovanosti v práci na dve formy $P \rightarrow RK$ (čísla predstavujú hodnoty β)

	P→RK		P→RK	
	čas		nap	
	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2
Pohlavie	-.62*	-.52*	-.18	-.11
Stav	-.26	-.32	-.18	-.19
Vek	.63*	.57*	.42	.41
Stav x Pohlavie	-.80***	-.67***	-.38	-.29
Stav x Vek	.64**	.60*	.22	.26
Počet detí	-.05	-.05	-.08	-.07
Vek najml. d.	-.38**	-.33**	-.26*	-.23
Čas doma	.29**	.22*	.31**	.26**
Prim. z. deti	-.21*	-.21**	-.16	-.17
Prim. z. domác.	-.31**	-.14	-.13	-.02
Status		.19**		.13
Prac. doba		.17*		.07
Služ. cesty		.11		.12
Prac. záťaž		.17*		.18*
R^2	.26	.39	.12	.19
ΔR^2		.13		.07
F	7.15***	9.05***	3.35***	3.95***

Pozn. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Zo sledovaných premenných objektívnej angažovanosti v rodine (Tab. č. 9) sa na interferencii rodinných požiadaviek do pracovnej oblasti podieľa najvýznamnejšie čas strávený plnením povinností v rodinnej role v prípade časovej podoby konfliktu ($R \rightarrow PK_{čas}$), $\beta = .51$; $p < .001$, a ďalej vek najmladšieho dieťaťa ($\beta = -.42$; $p < .001$). V prípade $R \rightarrow PK_{nap}$ má z premenných objektívnej angažovanosti v rodine signifikantný efekt iba vek najmladšieho dieťaťa ($\beta = -.49$; $p < .001$). Znamená to, že s rastúcim vekom dieťaťa intenzita oboch foriem konfliktu klesá. Zároveň, čím viac času strávi jedinec plnením rodinných povinností, tým intenzívnejší časový konflikt prežíva. Pridanie premenných objektívnej angažovanosti v rodinnej role viedlo k zásadnému zvýšeniu percenta variability, ktorým je možné vysvetliť závislú premennú. Pre $P \rightarrow RK_{čas}$ $\Delta R^2 = .26$ a pre $R \rightarrow PK_{nap}$ je $\Delta R^2 = .08$. Z premenných objektívnej angažovanosti v práci má na intenzitu $R \rightarrow PK_{čas}$ vplyv iba priemerná týždenná pracovná doba, avšak po započítaní vplyvu doménovo kompatibilných prediktorov, nemá z premenných na strane práce signifikantný vplyv ani jedna.

Aj napriek pomerne silným hodnotám β doménovo špecifických premenných, sú pre vplyv na $R \rightarrow PK$ primárne všetky demografické premenné, ktoré boli do analýzy zahrnuté ako kontrolné. Ich efekt sa po zaradení doménovo špecifických premenných výrazne zvýšil.

Ďalej som predpokladala existenciu rozdielov medzi mužmi a ženami vo vzťahu premenných objektívnej angažovanosti v práci a pracovno-rodinnej interferencie – hypotéza H8.

Na overenie týchto hypotéz som použila test rozdielov korelačných koeficientov. V tabuľke č. 10 je možno vidieť výsledky tohto testu. Vzťah medzi pracovnou záťažou a pracovno-rodinným konfliktom je intenzívnejší vždy u mužov, avšak ani v jednom prípade nie je tento vzťah štatisticky významne intenzívnejší než u žien. Podobne nevýznamné rozdiely vidieť aj u ďalších premenných s výnimkou vzťahu medzi pracovným statusom – pozíciou a $R \rightarrow PK_{nap}$ a $P \rightarrow RK_{čas}$. V tomto prípade je vzťah medzi pracovným statusom a $P \rightarrow RK$ v podobe času významne silnejší u mužov ($r = .34$) oproti ženám ($r = .09$, $p < .05$). Podobne je to v prípade vzťahu pracovného statusu k $R \rightarrow PK$ v podobe napätia, pričom u mužov zvyšujúci sa pracovný status koreluje

s konfliktom pozitívne ($r=.22$) u žien je vyšší status asociovaný s nepatrným poklesom konfliktu ($r=-.06$, $p < .05$). Hypotézu H8a som potvrdila iba pre premennú status.

Tab. č. 9 Regresná analýza - vplyv premenných objektívnej rolovej angažovanosti v rodine na dve formy R→PK (čísla predstavujú hodnoty β)

	R→PK		R→PK	
	čas		nap	
	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2
Pohlavie	-.13	-.70**	-.05	-.44
Stav	-.14	-.97**	-.18	-.36
Vek	.06	.89***	.04	-.64**
Stav x Pohlavie	-.11	-.64**	-.14	-.49*
Stav x Vek	.30	.90**	.25	.39
Status	.02	.08	.03	.05
Prac. doba	.17*	.08	.12	.04
Služ. cesty	-.01	.02	.06	.08
Prac. záťaž	.11	.04	.09	.06
Počet detí		-.09		-.08
Vek najml. d.		-.42***		-.49***
Čas doma		.51***		.06
Prim. z. deti		.13		-.01
Prim. z. domác.		.12		-.07
R^2	.03	.29	.02	.10
ΔR^2		.26		.08
F	1.88	6.10***	1.68	2.32**

Pozn. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tab. č. 10 Test rozdielov korelačných koeficientov medzi mužmi a ženami vo vzťahu premenných objektívnej angažovanosti v práci a všetkých foriem pracovno-rodinného konfliktu (čísla udávajú korelačný koeficient)

Nmuži = 112, Nženy = 135		P→RK čas	P→RK nap	R→PK čas	R→PK nap
Pracovná záťaž	Muži	.46	.31	.23	.17
	Ženy	.28	.26	.09	.11
Pracovná doba	Muži	.35	.25	.24	.22
	Ženy	.33	.27	.12	.13
Služobné cesty	Muži	.18	.18	.14	.16
	Ženy	.19	.14	.01	.09
Status	Muži	.34	.21	.18	.22
	Ženy	.09	.10	-.06	-.06
	p	.042	ns	ns	.029

Pozn. U premenných pracovná záťaž, pracovná doba, služobné cesty sú všetky rozdiely nesignifikantné

XI.3 Pro-rodinné opatrenia

Na overenie hypotézy H9, že zamestnanci s pro-rodinným opatrením budú vykazovať nižšiu intenzitu konfliktu, sme použili jednoduchú analýzu rozptylu. Z výsledkov vyplýva, že existuje štatisticky významný rozdiel v intenzite pracovno-rodinnej interakcie v závislosti od využívania pro-rodinných opatrení $F(12, 635.27) = 6.97$, $p < .001$. Pomocou post hoc testu som identifikovala signifikantné rozdiely v priemerných hodnotách konfliktu u jednotlivých opatrení. Pre obe formy P→RK je rozdiel medzi zamestnancami nevyužívajúcimi žiadne opatrenie oproti všetkým ostatným na hladine významnosti $p < .001$. Pre R→PK je rozdiel v intenzite konfliktu medzi zamestnancami bez pro-rodinného opatrenia a zamestnancami s flexibilnou pracovnou dobou. Oproti zamestnancom bez opatrenia, sa v skupine využívajúcich skrátený úväzok a prácu z domova signifikantne nižšia intenzita R→PK nepotvrdila (Tab. č. 11). Hypotézu H9 som potvrdila.

Na testovanie hypotézy H10, teda že častejšie využívanie pro-rodinných opatrení bude u žien, respondentov žijúcich s partnerom a deťmi, než bude u mužov, respondentov žijúcich bez partnera a bez detí, som použila Chí kvadrát. Tabuľka č. 12

nižšie zobrazuje početnosti a percentuálne údaje o využívaní jednotlivých opatrení v troch podskupinách respondentov.

Tab. č. 11 Priemerné hodnoty pracovno-rodinnej interferencie u jednotlivých pro-rodinných opatrení.

	P→RK čas	P→RK nap	R→PK čas	R→PK nap
Bez opatrenia	3.00***	2.80***	2.44***	2.36***
Skrátený úväzok	1.93	2.18	2.23	2.01
Flex. prac. doba	1.93	2.04	2.05	2.00
Homeoffice	2.13	2.14	2.19	2.05

Pozn ***p<.001

Ako vyplýva z údajov v tabuľke č. 12, takmer polovica respondentov udáva, že nevyužíva žiadne z opatrení zameraných na zladžovanie pracovného a rodinného života. Z respondentov, ktorí nejaké opatrenie využívajú, je to najčastejšie pružná pracovná doba (36%). Pokiaľ ide o rozdiely vo využívaní opatrení v rámci skupín respondentov, tie sa ukázali byť v súlade s hypotézou HB. Ženy využívajú pro-rodinne zamerané opatrenia častejšie než muži $\chi^2(1, N=247)= 52.47, p<.001$, podobne v súlade s hypotézou rodičia využívajú pro-rodinné opatrenia s väčšou pravdepodobnosťou ako nerodičia $\chi^2(1, N=247)= 39.86, p<.001$. A rovnako, respondenti žijúci s partnerom využívajú pro-rodinne zamerané opatrenia častejšie než respondenti žijúci sami $\chi^2(1, N=247)= 7.85, p<.01$.

Ak sa pozrieme na jednotlivé opatrenia oddelene, takisto môžeme vidieť rozdiely aj tu. Flexibilnú pracovnú dobu využívajú viac ženy než muži $\chi^2(1, N=247)= 37.36, p<.001$, respondenti žijúci s partnerom než bez partnera $\chi^2(1, N=247)= 31.76, p<.001$, a rodičia než nerodičia $\chi^2(1, N=247)= 54.04, p<.001$. Vo využívaní práce z domova (homeoffice) nebol zistený rozdiel medzi respondentami žijúcimi osamote alebo s partnerom $\chi^2(1, N=247)= 2.13, p>.05$. Len veľmi malý, avšak na hladine štatistickej významnosti bol rozdiel vo využívaní homeoffice mužmi a ženami v prospech žien. Rodičia oproti nerodičom využívajú možnosť práce z domova vo väčšej miere $\chi^2(1, N=247)= 12.99, p<.001$. Nakoniec, posledné sledované opatrenie, práca na skrátený úväzok, je približne rovnako využívaná oboma pohlaviami $\chi^2(1, N=247)= 0.17, p>.05$. Pri

porovnaní ostatných skupín z analýzy vyplýva, že túto úpravu práce častejšie využívajú respondenti žijúci sami $\chi^2(1, N=247)= 46.56, p<.001$ a nerodičia $\chi^2(1, N=247)= 35.25, p<.001$. Hypotézu H10 som teda potvrdila čiastočne.

Tab. č. 1 Využívanie pro-rodinných opatrení v skupinách respondentov rozdelených podľa pohlavia, rodič. statusu a partnerského stavu

Opatrenie	Celkom N= 247		%		S partnerom	Bez partnera	Rodičia	Nerodičia
	N	%	Muži	Ženy				
Bez opatrenia	112	45	71	24	41	63	33	77
Skrátený úväzok	18	7	8	7	2	29***	1	23***
Flex. prac. doba	88	36	15	53***	44***	2	50***	0
Homeoffice	29	12	6	16*	13	6	16***	0

Pozn. *p<.05; **p<.01; ***p<.001

Hypotézou H11, som predpokladala, že využívanie pro-rodinných opatrení bude oslabovať vzťah medzi pracovnými nárokmi a P→RK na jednej strane, a rodinnými nárokmi a R→PK na druhej strane. Očakávala som, že u respondentov využívajúcich nejaké opatrenia bude vzťah slabší než u respondentov bez pro-rodinného opatrenia. Na testovanie tejto hypotézy som použila test rozdielov korelačných koeficientov (viď tabuľka č. 13).

Ako vyplýva z výsledkov v tabuľke vyššie, rozdiely medzi skupinou respondentov využívajúcich pro-rodinné opatrenia a skupinou bez týchto opatrení sa preukázali iba v štyroch prípadoch. Využívanie k rodine-priateľského opatrenia oslabuje intenzitu vzťahu medzi priemernou týždennou pracovnou dobou a P→RK v podobe napätia ($r=.34$) v skupine bez opatrenia a $r=.07$ v skupine s využívaným pro-rodinným opatrením. Takisto je využívaním k rodine priateľskej úpravy práce oslabený vzťah medzi pracovnou dobou a časovou podobou R→PK ($r=.03$), kdežto v skupine bez opatrení je tento vzťah silnejší ($r=.29$). Dopad pracovnej záťaže na intenzitu konfliktu P→RKčas sa takisto znižuje za spolupôsobenia pro-rodinného opatrenia. Posledný významný rozdiel medzi týmito dvoma skupinami je vo vzťahu pracovného statusu a R→PK v podobe času. Kým v prípade neprítomnosti pro-rodinného opatrenia s rastúcim statusom rastie aj intenzita konfliktu ($r=.12$), v prípade, že respondenti majú k dispozícii pro-rodinné opatrenie,

Tab. č. 13 Test rozdielov korelačných koeficientov medzi skupinami respondentov využívajúcich a nevyžívajúcich pro-rodinné opatrenie vo vzťahu premenných objektívnej angažovanosti v práci a všetkých foriem pracovno-rodinného konfliktu (čísla udávajú korelačný koeficient)

	Opatrenie využíva	P→RK čas	P→RK nap	R→PK čas	R→PK nap
Pracovná záťaž	Áno	.10	.10	.08	.01
	Nie	.39	.31	.13	.14
	p	.05			
Pracovná doba	Áno	.19	.07	.03	.06
	Nie	.34	.34	.29	.13
	p	ns	.03	.04	ns
Služobné cesty	Áno	.24	.21	.08	.15
	Nie	.18	.12	.06	.17
Status	Áno	.07	.05	-.18	-.01
	Nie	.27	.24	.12	.15
	p	ns	ns	.03	ns

Pozn. U premenných pracovná záťaž a služobné cesty boli všetky rozdiely nesignifikantné

Tab. č. 14 Anova/Manova so štyrmi formami pracovno-rodinnej interferencie ako závislými premennými a ukazovateľmi objektívnej angažovanosti v práci a interakčného efektu s pro-rodinnými opatreniami ako nezávislými premennými

Faktor	Manova F		Anova F		
		P→RK čas	P→RK nap	R→PK čas	R→PK nap
Status	1.83*	2.48*	1.90	2.32	1.00
Prac. doba	3.24***	8.92***	5.60***	3.66**	2.44
Služ. cesty	1.35	2.01	2.42	.57	1.42
Prac. záťaž	2.97	8.47**	2.09	.11	1.35
Opatrenie x Záťaž	1.59	4.96*	3.53	.14	1.33

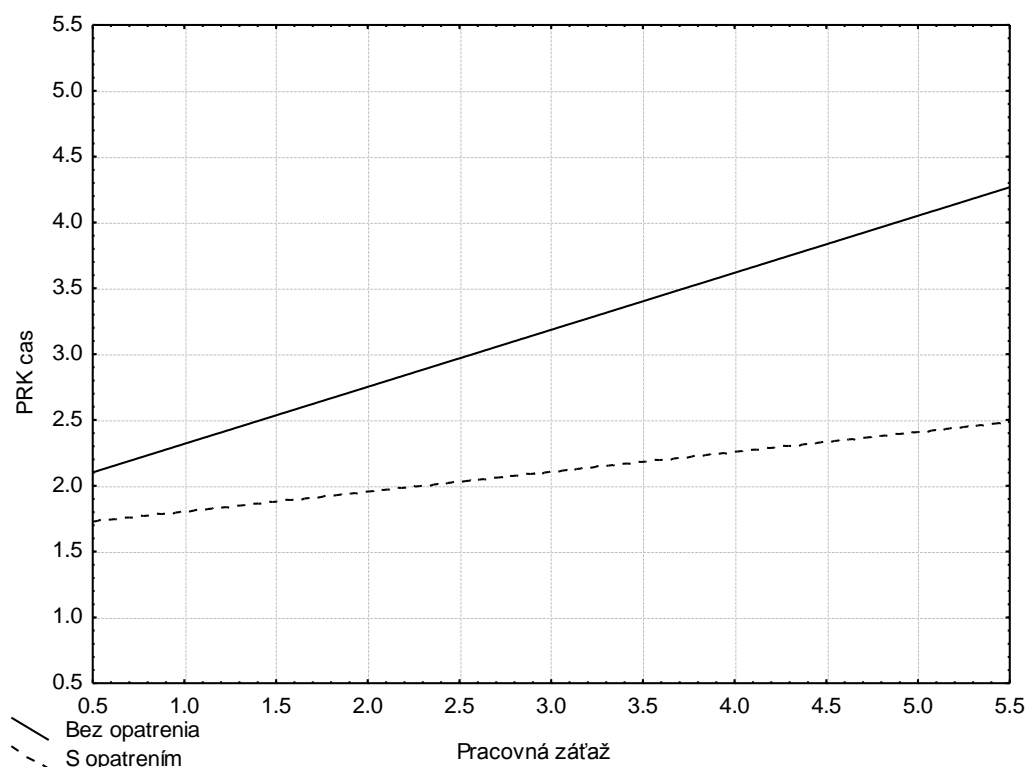
Pozn. *p<.05; **p<.01, ***p<.001

korelácia sa obracia ($r=-.18$), t.z. že konflikt klesá s rastúcou pracovnou pozíciou, kým u ostatných signifikantných vzťahov došlo iba k zmierneniu vzťahu. Znamená to, že intenzita vzťahu medzi pracovnou záťažou, pracovnou dobou a pracovným statusom na jednej strane a štyrmi formami pracovno-rodinnej interferencie na strane druhej, je u pracovníkov bez pro-rodinného opatrenia vyššia, než v skupine s pružnou pracovnou dobou, možnosťou práce z domova, či skráteným úväzkom. Výnimku tvorí iba vzťah medzi frekvenciou služobných ciest a oboma formami pracovno→rodinnej interferencie

a rodinno-pracovnou interferenciou v podobe času. V týchto prípadoch prítomnosť flexibilného opatrenia intenzitu vzťahu nevýznamne zvyšuje.

Keď som sledovala interakčný efekt premenných objektívnej angažovanosti v práci a využívania pro-rodinných opatrení na intenzitu konfliktu, zo všetkých interakcií bola signifikantná iba jedna. Na túto analýzu som použila všeobecné lineárne modely. Využívanie pro-rodinných opatrení zmierňuje silu vzťahu medzi pracovnou záťažou a pracovno→rodinnou interferenciou v podobe času, čo sa preukázalo už testom rozdielov korelačných koeficientov. To znamená, že konflikt rastie spolu s pracovnou záťažou menej intenzívne vtedy, ak má zamestnanec možnosť využívať niektoré z pro-rodinných opatrení. Tieto vzťahy sú znázornené aj graficky (viď graf č. 3 nižšie).

Graf č. 3 Vzťah medzi pracovnou záťažou a P→RKčas u pracovníkov využívajúcich a nevyužívajúcich pro-rodinné opatrenia



Podobne som sledovala interakčný efekt premenných objektívnej angažovanosti v rodinnej oblasti s využívaním pro-rodinných opatrení na intenzitu štyroch foriem pracovno-rodinnej interferencie. Z výsledkov vyplýva, že štyri z piatich možných interakčných efektov sa uplatňujú vo vzťahu k jednej z foriem pracovno-rodinnej interferencie v tom zmysle, že využívanie pro-rodinného opatrenia znižuje koreláciu

rodinnej premennej s pracovno-rodinným konfliktom, vo všetkých prípadoch, ale iba v podobe času. Pracovno-rodinné opatrenie pomáha redukovať vplyv rastúceho veku detí, počtu detí a primárnej zodpovednosti za domácnosť na $P \rightarrow RK$ čas. Ako možno vidieť z výsledkov, vzťahy medzi premennými nie sú iba doménovo špecifické, ale sú signifikantné i krížom cez domény. Hypotézu H11 som potvrdila iba čiastočne.

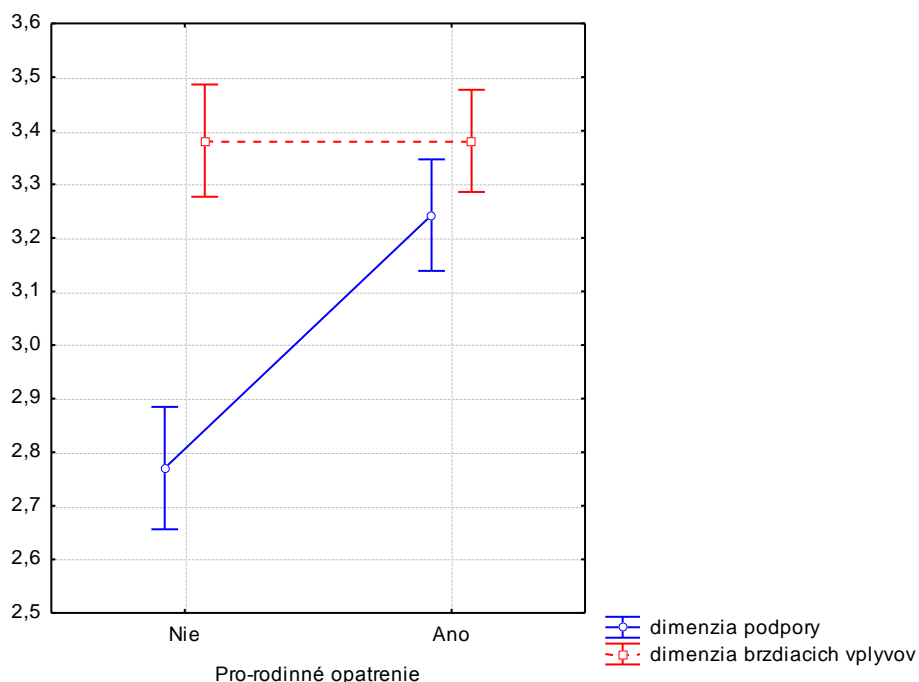
K analýze hypotézy H12 som použila jednofaktorovú Anovu, do ktorej premenná využívanie pro-rodinných opatrení vstupovala ako nezávislá a závislú premennú tvorili dve dimenzie k rodine priateľskej firemnej kultúry. Analýza ukázala štatisticky významný rozdiel vo vnímaní dimenzií firemnej kultúry medzi respondentmi využívajúcimi a nevyžívajúcimi pro-rodinné opatrenie $F(2, 244)=19,336, p < .001$. Graf č. 4 na obrázku nižšie zobrazuje zistené rozdiely.

Tab. č. 15 Anova/Manova so štyrmi formami pracovno-rodinnej interferencie ako závislými premennými a ukazovateľmi objektívnej angažovanosti v rodine a interakčného efektu s pro-rodinnými opatreniami ako nezávislými premennými

Faktor	Manova F		Anova F		
		P→RK čas	P→RK nap	R→PK čas	R→PK nap
Počet detí	1.08	3.56	.10	.00	.07
Vek detí	2.14*	7.87***	1.38	.45	1.84
Čas doma	5.65***	3.17	3.10	19.02***	.08
Prim. zodp. deti	1.85	.82	.16	7.22**	.91
Prim. zodp. dom	1.86*	2.05	1.13	4.53**	1.09
Poč.d. X Opatrenie	2.17	8.19**	2.38	1.85	.08
Vek d. X Opatrenie	2.03*	3.11*	1.41	2.41	.12
Prim. det. X Opatrenie	2.10*	1.59	1.08	5.04**	.85
Prim. dom. X Opatrenie	1.82*	3.10*	2.04	2.95*	.62

Pozn. * $p < .05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$

Graf č. 4 Rozdiel vo vnímaní dimenzií pro-rodinnej orientácie firemnej kultúry medzi respondentmi využívajúcimi a nevyužívajúcimi flexibilizujúce opatrenie.



Ako vidno z grafu č. 4, respondenti, ktorí pro-rodinné opatrenia využívajú, vykazujú vyššie skóre v podporujúcej dimenzii firemnej kultúry oproti zamestnancom bez opatrení. Vo vzťahu k dimenzii brzdiacich faktorov, vykazujú respondenti bez opatrení o niečo málo horšie skóre oproti respondentom s pro-rodinnými alternatívnymi pracovnej doby. Znamená to, že „flexibilná“ skupina respondentov vníma vo firemnej kultúre o niečo menej brzdiacich vplyvov ako skupina bez opatrení. Ešte inak povedané, respondenti bez flexibilných opatrení vidia vo firemnej kultúre viac brzdiacich ako podporujúcich vplyvov, kdežto respondenti s flexibilným opatrením neuvádzajú až taký rozdiel medzi prítomnosťou brzdiacich a podporujúcich vplyvov. V oboch prípadoch je dosahuje dimenzia brzdiacich vplyvov vyššie skóre, ako dimenzia podpory. Hypotézu H12 sa nám teda podarilo potvrdiť pre vnímanie dimenzie podpory. Dimenziu brzdiacich vplyvov však obe skupiny respondentov hodnotili približne rovnako.

XI.4 Firemná kultúra

Na overenie hypotézy H14 som použila Anovu, výsledky analýzy sú zobrazené v tabuľke č. 16, nižšie. Intenzita pracovno-rodinnej interferencie sa u všetkých štyroch

podôb konfliktu líši v závislosti na type firemnej kultúry $F(8, 480)=10,738, p<.001$. U $P \rightarrow RK$ čas je signifikantný rozdiel medzi intenzitou konfliktu v brzdiacej kultúre ($M=3.01$; $SD=.09$) oproti kultúre podporujúcej ($M=2.19$; $SD=.14, p<.001$) a protichodnej ($M=1.95$; $SD=.09, p<.001$). V prípade $P \rightarrow RK$ v podobe napätia sú rozdiely podobné. V brzdiacej kultúre je konflikt najintenzívnejší ($M=2.89$; $SD=.08$). V podporujúcej a protichodnej kultúre je významne miernejší ($M=2.03$; $SD=.13$ a $M=2.05$; $SD=.08, p<.001$). Rozdiely medzi typmi firemnej kultúry sa pre $R \rightarrow PK$ v časovej podobe ukázali iba medzi brzdiacou a podporujúcou kultúrou ($M=2.49$; $SD=.07$ a $M=2.08$; $SD=.12, p<.05$) a pre $R \rightarrow PK$ v podobe napätia iba medzi brzdiacou a protichodnou kultúrou ($M=2.34$; $SD=.06$ a $M=2.02$; $SD=.06, p<.001$). Zo všetkých typov kultúry brzdiaca kultúra dosahuje najhoršie výsledky. Podarilo sa mi ukázať štatisticky významný rozdiel v intenzite konfliktu naprieč rôznymi typmi firemnej kultúry, resp. rozdiel medzi podporujúcou a ostatnými typmi kultúry. Hypotézu H14 som potvrdila.

Tab. č. 16 Anova – intenzita foriem konfliktu v jednotlivých typoch firemnej kultúry, údaje zobrazujú priemerné hodnoty a smerodajné odchýlky

Typ kultúry	N	P→RKčas		P→RKnap		R→PKčas		R→PKnap	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Podporujúca	37	2.19***	.14	2.03***	.13	2.08*	.12	2.05	.09
Protichodná	104	1.95***	.09	2.05***	.08	2.28	.10	2.02***	.06
Brzdiaca	105	3.01	.09	2.89	.08	2.49	.07	2.34	.06

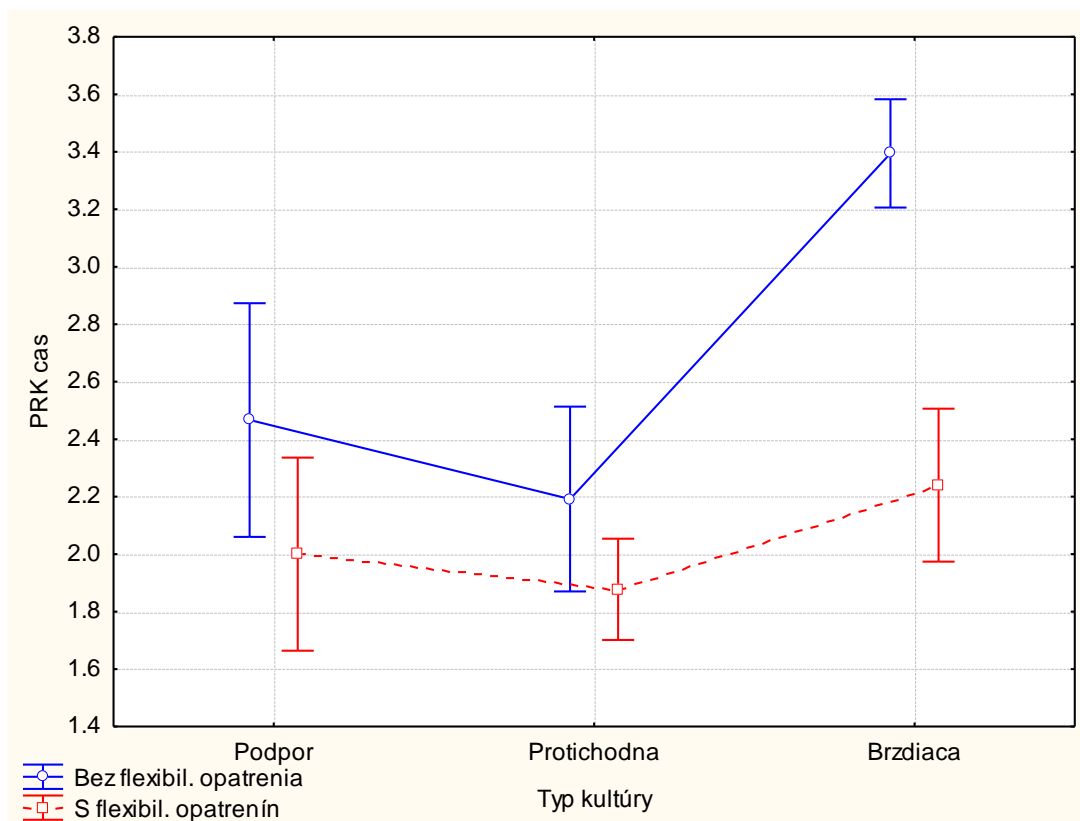
Pozn. * $p<.05$; ** $p<.01$; *** $p<.001$

Tab. č. 17 ANOVA/MANOVA - Intenzita štyroch foriem pracovno-rodinnej interferencie v závislosti na type firemnej kultúry a využívaných pro-rodinných opatreniach

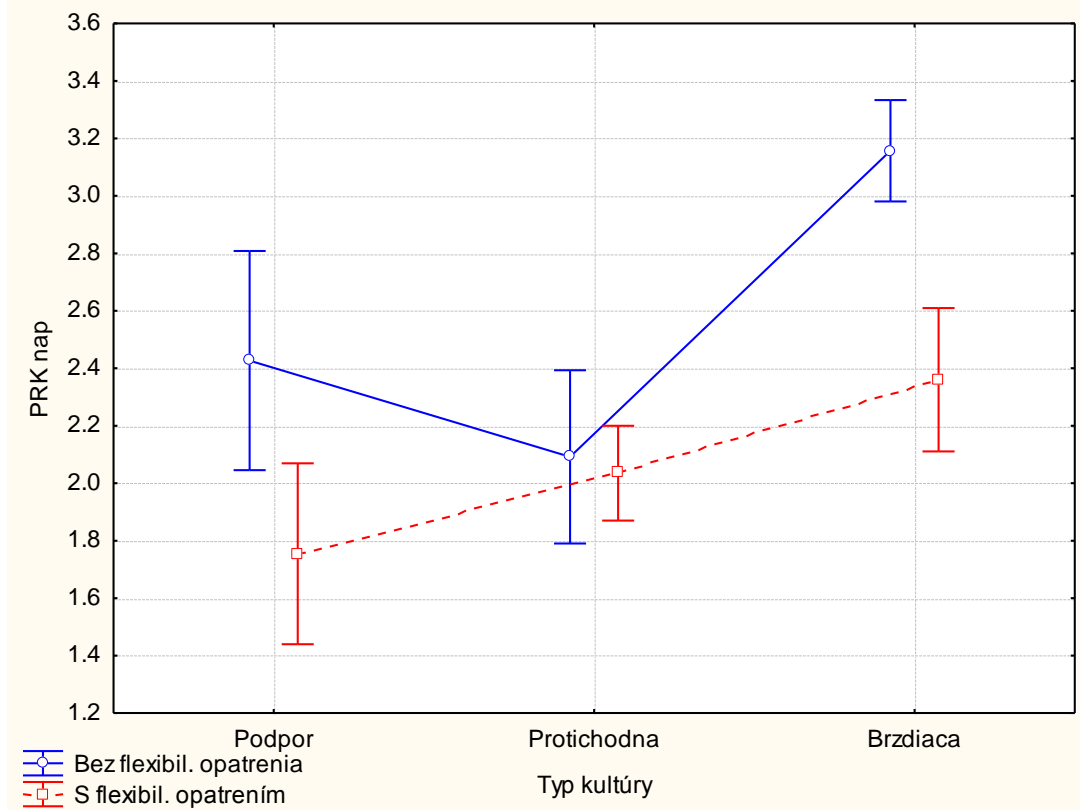
	MANOVA	F			
		P→RK	P→RK	R→PK	R→PK
		čas	nap	čas	nap
Typ kultúry	6.396***	21.04***	21.14***	6.12**	3.95*
Opatrenie	8.224***	28.0***	19.82***	2.77	8.66**
Opatrenie x Kultúra	2.309*	6.26**	5.3**	.24	1.21

Pozn. * $p<.05$; ** $p<.01$; *** $p<.001$

Graf č. 5 Intenzita $P \rightarrow RK_{\text{čas}}$ v závislosti na type firemnej kultúry a využívaní flexibilných opatrení



Graf č. 6 Intenzita $P \rightarrow RK_{\text{nap}}$ v závislosti na type firemnej kultúry a využívaní flexibilných opatrení



V prípade vplyvu interakčného efektu typu firemnej kultúry a využívaných opatrení na intenzitu konfliktu sa významný vplyv kombinovaného vplyvu oboch premenných preukázal iba na pracovno→rodinnom konflikte v oboch podobách. Interakciu znázorňujú grafy č. 5 a 6. Ako vyplýva z oboch zobrazení, výrazný rozdiel v intenzite konfliktu sa prejavuje predovšetkým medzi respondentami využívajúcimi a nevyužívajúcimi flexibilné opatrenia v brzdiacej kultúre $F(2, 240)=6.26, p<.05$ pre $P\rightarrow RK_{čas}$ a $F(2, 240)=5.30, p<.05$ pre $P\rightarrow RK_{nap}$.

Na overenie hypotézy H13 o intenzite vplyvu brzdiacich a podporujúcich faktorov na pracovno-rodinnú interferenciu som použitím regresnej analýzy dospela k záverom uvedeným v tabuľke č. 17, nižšie. Z uvedených údajov vyplýva, že na intenzitu všetkých foriem konfliktu má významnejší vplyv dimenzia podporujúcich vplyvov oproti brzdiacim faktorom, ktoré sa na intenzite konfliktu podieľajú v menšej miere a v súlade s hypotézou negatívne.

Hypotézu H15 som testovala pomocou hierarchickej regresnej analýzy, ktorej výsledky prezentujem v nasledujúcej časti týkajúcej sa vplyvu vnímanej kontroly nad prácou na sledované premenné.

Tab. č. 17 Regresná analýza - vplyv dimenzie podpory a dimenzie brzdiacich faktorov vo firemnej kultúre na intenzitu foriem pracovno-rodinnej interferencie

	P→RK čas	P→RK nap	R→PK čas	R→PK nap
hodnoty β				
Dimenzia podpory	-.54***	-.51***	-.34***	-.28***
Dimenzia brzdiacich vplyvov	.26**	.26**	.22**	.25**
R^2	.31***	.28***	.12***	.09***
F	54.49	46.74	16.1	12.14

Pozn. * $p<.05$; ** $p<.01$; *** $p<.001$

XI.5 Vnímaná kontrola nad prácou

Okrem podporujúcej firemnej kultúry, majú aj samotné charakteristiky vykonávanej práce vplyv na schopnosť zamestnanca integrovať pracovný a rodinný život. V súlade s Karaskovou teóriou (1979)) možno predpokladať, že čím viac jedinec vníma, že má kontrolu nad svojou prácou, nad tým kde, kedy a ako prácu vykonáva, tým väčšia bude jeho úspešnosť v boji s pracovno-rodinným konfliktom. Vnímaná kontrola do istej miery takisto determinuje aký vplyv bude mať využívanie pro-rodinne orientovaných opatrení na pracovno-rodinnú interferenciu. Pretože výskum poukázal na to využívanie pro-rodinných opatrení má pozitívny vplyv na redukciu konfliktu, ale netýka sa to pravdepodobne všetkých opatrení, predpokladáme, že ich efektivita bude závisieť na miere kontroly nad prácou, ktorú zamestnancovi dávajú. K ďalším charakteristikám práce, ktoré môžu mať vplyv na interferenciu pracovného a rodinného života a súvisia s mierou kontroly, ktorú zamestnanec vníma patrí status, resp. pozícia, ktorú zastáva. Je možné predpokladať, že kým rutinná, závislá práca neposkytuje dostatok kontroly nad pracovným časom, je na druhej strane pre riadiace pozície s väčšou zodpovednosťou typická aj vyššia miera autonómie a slobody pri rozhodovaní nad prácou. Preto sme v súlade s vyššie uvedeným predpokladali že zamestnanci, so silnejšou psychologickou kontrolou budú prežívať slabší $P \rightarrow RK$ a $R \rightarrow PK$ (H16), ďalej, že vnímaná kontrola bude mediovať vzťah medzi využívaním pro-rodinných opatrení a PRK a $R \rightarrow PK$, medzi podporujúcimi/brzdiacimi dimenziami pro-rodinnej firemnej kultúry a PRK , $R \rightarrow PK$ a medzi zastávanou pozíciou a $P \rightarrow RK$, $R \rightarrow PK$ (H17).

V spoločnostiach, ktoré zamestnanci vnímajú ako pro-rodinne orientované, resp. podporujúce a nebrániace v integračných snahách zamestnancov, je týmto zamestnancom obvykle poskytovaná podpora vo forme rôznych flexibilných opatrení, ktoré, ako predpokladáme vyššie majú prostredníctvom vnímanej kontroly pozitívny vzťah k slabšej intenzite interferencie. Ak zamestnanci pracujú vo firmách s brzdiacou, alebo protichodnou firemnou kultúrou, doplácajú za využívanie týchto opatrení negatívnymi dôsledkami, ktoré dopadajú na ich prácu, povesť, možný postup apod. Táto nemožnosť využiť opatrenia bez kariérneho postihu značne znižuje ich pocit kontroly nad prácou, preto predpokladáme, že v tých typoch firemnej kultúry, kde sú vysoko zastúpené brzdiace faktory (negatívne konsekvencie na kariéru a požiadavky na čas, ktorý má

zamestnanec stráviť v práci) bude miera kontroly najnižšia, resp. vnímaná psychologická kontrola bude najvyššia v podporujúcej firemnej kultúre (vysoká podpora, nízke brzdiace faktory) (H18).

Prvú hypotézu H16 som testovala pomocou korelačného koeficientu. Výsledky zobrazujem v tabuľke nižšie. Ako vyplýva z tabuľky, vnímaná miera kontroly koreluje so všetkými typmi pracovno-rodinnej interferencie signifikantne a negatívne. Rastúca miera kontroly súvisí so zníženou mierou konfliktu. Hypotézu sa nám podarilo potvrdiť.

Tab. č. 18 Korelácie vnímanej miery kontroly nad prácou s P→RK a R→PK

	P→RK čas	P→RK nap	R→PK čas	R→PK nap
Vnímaná miera kontroly	-.46*	-.41*	-.28*	-.21*

Pozn. *p<.05; **p<.01; ***p<.001

Hypotézu týkajúcu sa vplyvu mediačného efektu vnímanej kontroly na PRK a R→PK (H17) som testovala pomocou hierarchickej regresnej analýzy. Výsledky sú zobrazené v [tabuľke č. 19](#). Ako vyplýva z výsledkov, najväčší skok vo vysvetlenom percente variability všetkých foriem konfliktu nastal hneď v druhom kroku, po zaradení premennej využívanie pro-rodinne zameraného pracovného opatrenia. Oproti sledovaným demografickým premenným a pracovného statusu, dokázala táto premenná zvýšiť percento variability vo všetkých formách konfliktu o $\Delta R^2 = 0.19$ až 0.27 (detaily pozri v tabuľke č. 19). Premenná využívanie pro-rodinných opatrení má významný vplyv na redukcii všetkých foriem konfliktu. Pridaním premennej firemnej kultúry sme opäť dokázali výrazne (aj keď menej ako v predchádzajúcom prípade) zvýšiť percento variability PRK a R→PK ($\Delta R^2 = 0.06$ až 0.16). Zároveň signifikantne poklesol význam využívaných flexibilných opatrení na PRK a R→PK, čo nasvedčuje tomu, že firemná kultúra mediuje vzťah flexibilizujúcich opatrení k redukcii pracovno-rodinnej interferencie. Týmto zistením som potvrdila hypotézu H15. Nakoniec, zaradením premennej vnímaná kontrola nad prácou sme opäť dokázali zvýšiť percento variability, ktorým je možné vysvetliť P→RK a R→PK. Rozdiel je však oproti predchádzajúcim krokom menší, aj keď stále (s výnimkou R→PKnap) signifikantný. Pokles podielu podporujúcich a brzdiacich faktorov firemnej kultúry bol po zaradení vnímanej kontroly menší ako pokles podielu pro-

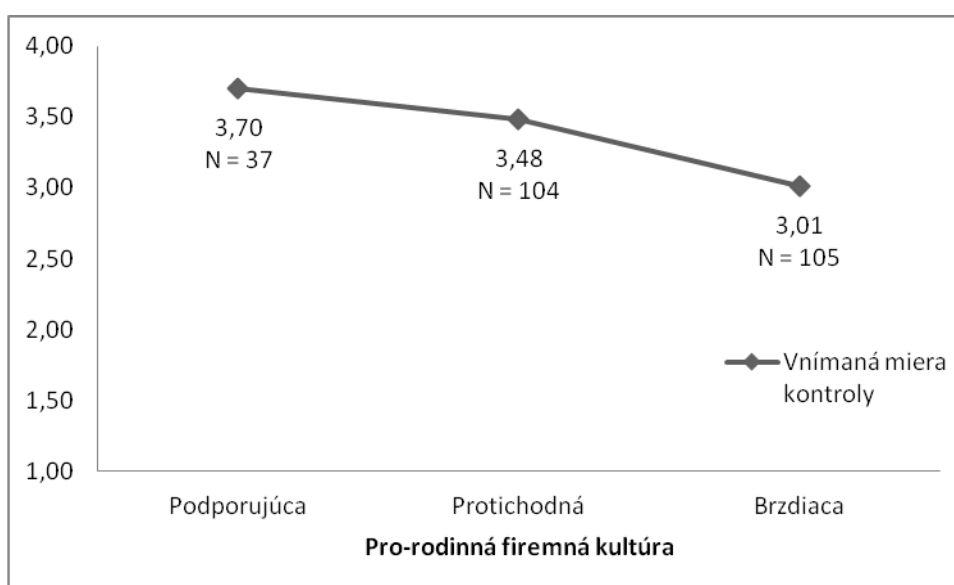
Tab. č. 19 Hierarchická regresná analýza - predikcia mediačného efektu využívania flexibilných opatrení, podporujúcej fir. Kultúry a vnímanej kontroly na PRK a RPK

	P→RK čas				P→RK nap				R→PK čas				R→PK nap			
	Krok 1	Krok 2	Krok 3	Krok 4	Krok 1	Krok 2	Krok 3	Krok 4	Krok 1	Krok 2	Krok 3	Krok 4	Krok 1	Krok 2	Krok 3	Krok 4
Pohlavie	.14*	-.10*	-.07	-.05	.11	-.07	-.03	-.02	-.03	-.16*	-.13	-.12	.05	-.10	-.08	-.08
Vek	.06	.01	.04	.04	.12	.08	.11*	.11*	.00	.03	-.00	-.00	.01	-.02	-.01	-.01
Status	.12**	.18**	.13*	.15**	.13*	.11	.06	.08	.06	.05	.02	.03	.06	.05	.02	.03
Opatrenia		.53***	.38***	.28***		.41***	.24***	.15*		.29***	.18*	.11		.33***	.26**	.24**
Podporujúce vplyvy kultúry			-.39***	-.36***			-.42***	-.39***			-.28***	-.26***			-.19**	-.18**
Brzdíacie vplyvy kultúry			.18**	.15**			.17**	.15**			.13	.12			.17**	.17**
Vnímaná kontrola				-.28***				-.26***				-.19**				-.09
R ²	.27	.54	.67	.71	.24	.43	.59	.64	.06	.26	.38	.42	.09	.31	.37	.38
ΔR ²		.27	.13	.04		.19	.16	.05		.20	.12	.04		.22	.06	.01
F	6.59***	25.35***	32.12***	35.49***	4.77**	13.71***	21.61***	23.43***	0.33	4.41**	6.56***	7.11***	0.67	6.25***	6.35***	5.75***

rodinných opatrení. Tieto zistenia poukazujú na to, že vnímaná kontrola mediuje viac vzťah opatrení k PRK a R→PK ako vzťah firemnej kultúry k všetkým formám konfliktu.

Na testovanie poslednej hypotézy (H18) som použila jednofaktorovú Anovu. Vzhľadom k tomu, že do indiferentného typu kultúry patril iba jeden respondent, z analýzy som ju vynechala. Rozdiel v subjektívne pociťovanej miere kontroly je naprieč typmi kultúry $F(2, 173)=6,99$, $p=,00120$, zobrazené ich je vidieť na grafe č. 7, nižšie.

Graf č. 7 Anova – priemerné hodnoty vnímanej kontroly nad prácou v jednotlivých typoch pro-rodinnej orientácie firemnej kultúry



XI.6 Psychologický význam práce a rodiny

Respondentov sme najprv rozdelili do skupín podľa hrubého skóre, ktoré získali v upravených škálach Life Role Saliency Scale. Získali sme štyri skupiny. Percentuálne zastúpenie mužov a žien v jednotlivých profiloch uvádzam v tabuľke č. 20. Tabuľka č. 21 zobrazuje priemerné hrubé skóre na škále preferencie rodiny a škále preferencie práce pre každý profil zvlášť. Deliacim bodom bolo priemerné hrubé skóre 3,0. Respondenti, ktorí skórovali na jednej zo škál na tejto hranici a vyššie, boli priradení k príslušnému profilu, ak na oboch škálach dosiahli skóre 3,0 a vyššie boli priradení k duálnemu profilu,

ak nedosiahli ani v jednej škále hodnotu hrubého skóre 3,0 boli priradení k profilu indiferentnému.

Tab. č. 20 Percentuálne zastúpenie mužov a žien v jednotlivých pracovno-rodinných profiloch

Pracovno-rodinný profil	Muži %	Ženy %
pracovný	39	44
rodinný	44	36
duálny	16	17
indiferentný	1	3
Celkom	100,0	100,0

K testovaniu hypotéz H19-20 sme použili t-test pre nezávislé výbery, jeho výsledky znázorňujeme v tabuľke nižšie. Ako vidieť v tabuľke č. 22, štatisticky významné rozdiely medzi skupinami sa preukázali iba pre rodinno-pracovný konflikt a to v oboch podobách.

Tab. č. 21 Rozdelenie vzorky respondentov podľa psychologickkej dôležitosti pripisovanej pracovnej a rodinnej role

P-R profil	n	škála rodiny		škála práce	
		M	SD	M	SD
pracovný	103,00	2,02	0,54	3,79	0,58
rodinný	98,00	3,67	0,57	1,97	0,52
duálny	41,00	3,61	0,52	3,96	0,66
indiferentný	5,00	2,28	0,41	2,16	0,43
Celkom	247,00	3,01	1,03	3,00	1,04

Respondenti s pracovným profilom v súlade s hypotézou prežívajú intenzívnejší R→PK v podobe napätia ($r=2.35$, $SD = 0.58$, $p<.001$) ako respondenti s rodinným profilom ($r= 1.98$, $SD=0.49$), rovnako v súlade s hypotézou prežívajú intenzívnejšie aj P→RK v podobe času ($r=2.56$, $SD=0.97$) avšak bez štatistickej významnosti. Hypotézy pre respondentov s rodinným profilom sa nám nepodarilo potvrdiť. R→PK v podobe času je opäť intenzívnejšie udávaný respondentmi s pracovným profilom ($r=2.52$, $SD=0.75$, $p<.001$) oproti respondentom s rodinným profilom ($r=2.02$, $SD=0.72$).

Na testovanie hypotézy H21 sme použili jednofaktorovú Anovu, do úvahy sme brali vzhľadom k početnosti respondentov v jednotlivých profiloch iba pracovný, rodinný

a duálny profil. Výsledky analýzy rozptylu (Tab.č. 23) nám potvrdzujú štatisticky signifikantný rozdiel medzi jednotlivými skupinami, avšak respondenti s duálnym profilom, teda tí, pre ktorých má tak práca ako aj rodina veľký význam, dosahovali signifikantne vyššie skóre iba v prípade $P \rightarrow RK_{nap}$ ($F(8, 472)=3.9004$, $p<.001$). To znamená, že zamestnanci vysoko hodnotiaci tak pracovnú ako aj rodinnú rolu pociťujú, že predovšetkým napätie z práce im interferuje do rodinného života viac než ostatným profilom. Ďalšie podoby pracovno-rodinného konfliktu nevnímajú v odlišnej intenzite od ľudí s pracovným či rodinným profilom.

Tab. č. 22 Rozdiel v prežívaní intenzity dvoch foriem pracovno-rodinného konfliktu u respondentov s pracovným a rodinným profilom

	pracovný profil		rodinný profil		t
	M	SD	M	SD	
P→RK čas	2.43	.94	2.40	1.04	.19 ns
P→RK nap	2.37	.90	2.34	.90	.30 ns
R→PK čas	2.43	.81	2.07	.70	3.41***
R→PK nap	2.30	.63	2.04	.63	3.16***

Pozn *** $p<.001$

Tab. č. 23 Anova – rozdiel v prežívaní všetkých foriem konfliktu v skupinách podľa významu, ktorý prispievajú pracovnej a rodinnej role, dáta zobrazujú priemery a smerodajné odchýlky, tučne sú vyznačené premenné, medzi ktorými sú najväčšie rozdiely

	P→RK čas		P→RK nap		R→PK čas		R→PK nap	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
pracovný	2.43	.10	2.37	.09	2.43	.07	2.30	.06
rodinný	2.40	.10	2.34	.09	2.07	.07	2.04	.06
duálny	2.66	.16	2.76	.14	2.29	.12	2.23	.09

XII Diskusia

V tejto práci som sa zaoberala vzťahom rôznych premenných z pracovného a rodinného prostredia k intenzite pracovno-rodinnému a rodinno-pracovnému konfliktu. Cieľom tohto výskumu bolo sledovať ako sa premenné na strane práce a rodiny, demografické charakteristiky a pro-rodinná orientácia firemnej kultúry vzťahujú k formám pracovno-rodinného konfliktu. Zároveň sme sa zamerali na sledovanie vzťahov týchto premenných medzi sebou a na vplyv ich interakcie na vnímanie intenzity pracovno-rodinného konfliktu.

Problematika pracovno-rodinného konfliktu a zladovania pracovných a rodinných povinností je natoľko komplexná a výskumne nesúrodá, že takmer pre akékoľvek výskumné zistenie je možno nájsť v odbornej literatúre, tak podporujúce argumenty ako aj výhrady. Zároveň táto komplexnosť rozhrania pracovného a rodinného života spôsobuje, že každý výskum pracovno-rodinných vzťahov bude iba veľmi hrubým priblížením sa realite a poskytne iba veľmi obmedzenú perspektívu na procesy a vzťahy medzi premennými.

Domnievam sa, že sa mi podarilo prispieť k výskumu pracovno-rodinnej interakcie viacerými spôsobmi. Jednak som ako jedna z prvých uskutočnila výskum tejto problematiky na pomerne veľkej a heterogénnej vzorke respondentov z firiem v Čechách a na Slovensku, čo do istej miery umožňuje generalizáciu výsledkov na širšiu pracujúcu populáciu. Vzhľadom k tomu, že väčšina výskumu pochádza z amerického kontextu, ktorý sa v mnohom líši od našich podmienok a sociálne-kultúrneho dedičstva, prispieva tento výskum k rozšíreniu poznatkov o ďalšie prostredie.

V úvode empirickej časti práce som predpokladala existenciu štvorfaktorového modelu pracovno-rodinnej interferencie. Tento predpoklad sa mi podarilo overiť s pozitívnym výsledkom. Pri konštrukcii dotazníka som vychádzala z dotazníka Geurtsovej a spol. (2005) a Carlsonovej a spol. (2000). Autorky druhého dotazníka vo svojej práci však postulovali do meracieho nástroja ešte jednu dimenziu pracovno-rodinného konfliktu v podobe nekompatibilného správania. Vzhľadom k tomu, že behaviorálna škála nevykazovala v iných výskumoch tak konzistentné výsledky ako škála

v podobe času a napätia a zároveň bolo treba zvážiť mieru zaťaženia respondentov, ktorí museli vyplňať pomerne rozsiahly súbor dotazníkov, rozhodla som sa behaviorálnu škálu do výskumu nezaradiť. Aj napriek tomu sa mi podarilo potvrdiť existenciu štyroch foriem konfliktu medzi prácou a rodinou v oboch smeroch a dvoch formách. Pokiaľ ide o formuláciu inštrukcie a položiek v dotazníku, respondenti mali vyjadrovať svoj súhlas s položkou na päťbodovej škále. Nezamerali sme sa tak iba na popis situácie, ako by to bolo v prípade, ak by sme sa zameriavali na frekvenciu správania uvedeného v položkách, ale aj na prežívanie konfliktu.

Nepodarilo sa nám potvrdiť všeobecne prijímané tvrdenie, že ženy prežívajú intenzívnejší konflikt ako muži. Z našich dát vyplynulo, že muži prežívali intenzívnejší pracovno→rodinný konflikt v oboch formách než ženy, čo je v súlade so zistením iných výskumov (Fu & Shaffer, 2001), kým vo vzťahu k rodinno-pracovnému konfliktu nebol zistený významný rozdiel v prežívaní mužov a žien. Aj keď síce výsledky neboli signifikantné, ženy prežívali o niečo intenzívnejší rodinno-pracovný konflikt v podobe času než muži. Rodinno-pracovný konflikt v podobe napätia dosahoval v skupine žien nižšiu priemernú hodnotu ako v skupine mužov. Ako uvádza vo svojej štúdii Wallace (1999), muži, (právnici) v jeho vzorke vykazovali takisto vyšší PRK ako ženy. Pracovno-rodinný konflikt v podobe času vzniká ak sú pracovné požiadavky tak veľké, že zamestnanec musí zostávať v práci dlho, prípadne si nosí prácu domov a pracuje po večeroch či víkendoch. Keďže v našej vzorke muži s riadiacou zodpovednosťou tvorili 26,7% všetkých mužov, kým ženy iba 17% je priemerná intenzita prežívaného konfliktu zvýšená (viď ďalej o korelácii medzi prac. statusom a konfliktom). Ďalšie možné vysvetlenie sa ponúka pri pohľade na interakčný efekt pohlavia s partnerským stavom.

Štatistický významný interakčný efekt gendru s partnerským stavom na intenzitu P→RKčas je možné vysvetliť tým, že muži žijúci s partnerkou majú iné hodnotové preferencie ako muži žijúci sami a chcú s rodinou tráviť viac času. Preto je možné, že nadmerné pracovné zaťaženie a nutnosť tráviť v práci viac hodín, ktoré im v súlade s teóriou vyčerpatelných zdrojov berú z času, ktorý by mohli venovať rodine, súvisí s nárastom prežívanej interferencie práce do rodinnej oblasti. To sa nám podarilo potvrdiť, pretože intenzita pracovno-rodinného konfliktu v oboch formách v našej vzorke

pozitívne a signifikantne korelovala s pracovnou dobou, frekvenciou služobných ciest a pracovnou záťažou.

Vyššia intenzita $P \rightarrow RK_{nap}$ u mužov oproti ženám môže súvisieť takisto s faktom, že muži vo vzorke zastávajú viac resp. vyššie a náročnejšie manažérske pozície a preto u nich existuje vyššia pravdepodobnosť, že napätie z práce budú prenášať do rodinného prostredia. Potvrdili sme, že pracovný status koreluje pozitívne s intenzitou $P \rightarrow RK$ tak v podobe času, ako aj v podobe napätia. Ako sa však ukázalo pri testovaní ďalších hypotéz, tento intenzívny konflikt koreloval pozitívne s pracovným statusom mužov, nie však u žien. To znamená, že čím vyšší pracovný status (manažérsku pozíciu) zamestnanec mal, tým intenzívnejší pracovno-rodinný konflikt prežíval. Môžeme predpokladať, že s vyšším statusom rastie miera zodpovednosti, ktorú manažéri majú a tým aj množstvo práce, ktoré sa odráža v čase strávenom v práci. Toto zistenie je konzistentné s odbornou literatúrou (Frone, 2000), podobne aj v práci Boyar a spol. (2008) potvrdili, že manažérsky status pozitívne koreluje s pracovnými nárokmi a tie korelujú pozitívne s pracovno-rodinným konfliktom. Aj keď u žien bola korelácia týchto premenných tiež pozitívna, nedosahovala hranicu štatistickej významnosti. Tento fakt je možné vysvetliť tým, že ženy z našej vzorky, ktoré sú v manažérskych pozíciách sú viac orientované na prácu. Rodinný život pre nich nemá až tak veľký význam. Keďže v našej vzorke boli na vyšších manažérskych pozíciách výrazne viac zastúpení muži ako ženy, ktoré zastávali väčšinou pozície bez riadiacej zodpovednosti, nemôžeme toto vysvetlenie zovšeobecňovať na ženskú populáciu. Pre interpretáciu pozitívnej korelácie pracovného statusu a $R \rightarrow PK_{nap}$ v skupine mužov oproti ženám som v odbornej literatúre nenašla podporu. Je tiež možné, že ženy v manažérskych pozíciách skôr oceňujú príležitosť byť s rodinou, prípadne deťmi a rodina je pre nich zdrojom uvoľnenia a načerpania nových síl, preto nevnímajú, že by interferovala s pracovným životom. Zároveň je možné predpokladať, že pokiaľ má vysoko postavená manažérka rodinu, má dobre zaistenú externú starostlivosť o domácnosť, ktorá ju potom ani časovo ani energeticky toľko nevyčerpáva.

Prekvapujúcim sa zdá byť zistenie, že čím väčšia je zodpovednosť za deti a domácnosť leží na pleciach respondenta, tým menej intenzívny pracovno-rodinný konflikt prežíva (Tab. č. 5). Tento vzťah bol signifikantný iba pre mužov a iba pre $P \rightarrow RK_{čas}$. Pre

toto zistenie sa nám nepodarilo nájsť podporu v svetovej odbornej literatúre, avšak vzhľadom k tomu, že iba 9 mužov oproti 42 ženám uviedlo, že primárnu zodpovednosť za starostlivosť o deti majú na starosti oni sami a podobne 38 mužov oproti 97 ženám uviedlo, že primárnu zodpovednosť za starostlivosť o domácnosť majú oni sami, je možné predpokladať, že títo muži sa naučili zvládať obe roly tak, aby konflikt nevnímali až tak intenzívne. Je dokonca možné, že intenzívne zapojenie sa do oboch rolí im prináša nie konflikt, ale naopak pozitívnu skúsenosť, nakoľko môžu využívať pozitívny prenos skúseností a zručností z jednej roly do druhej. Táto interpretácia by bola v súlade s trendom výskumov pracovno-rodinnej interakcie, ktorý sleduje aj pozitívne, obohacujúce väzby medzi nimi, prenos zručností, návykov a skúseností medzi rolami (Balmforth & Gardner, 2006; S. L. Boyar & Mosley, 2007; Grzywacz & Butler, 2005; Wayne et al., 2007). Podporu pre podobné zistenie však máme z nášho vlastného výskumu, v ktorom nám takisto vyšlo, že v skupine učiteliek korelovala starostlivosť o domácnosť negatívne s pracovno-rodinným konfliktom (Svianeková, 2008b). Na $R \rightarrow PK_{čas}$ aj $R \rightarrow PK_{nap}$ nemá primárna starostlivosť o domácnosť a rodinu takmer žiadny vplyv. To je tiež trochu prekvapujúce zistenie, pretože obe formy starostlivosti vyžadujú pomerne veľké časové investície, takže by sa dal očakávať podobný kladný vzťah k PRK ako má priemerný týždenný čas strávený plnením požiadaviek rodinnej roly. Je možné, že si respondenti pod znením „primárnej zodpovednosti“ nepredstavili časové nároky s tým spojené, nakoľko v dotazníku v predchádzajúcej otázke odpovedali na otázku času stráveného plnením domácich povinností. Čas strávený plnením rodinných povinností, medzi ktoré patrí aj napríklad telefonická kontrola dieťaťa po návrate zo školy, sprevádzanie detí na krúžky, účasť na rodičovských združeniach apod., prirodzene koreluje pozitívne z rodinno-pracovnou interferenciou v podobe času. Nevýznamný vzťah času stráveného plnením rodinných povinností a $P \rightarrow RK_{nap}$ nemusí byť nevyhnutne zdrojom napätia, ktoré respondent prenáša do práce, práve naopak, rodina a predovšetkým deti sú mnohokrát zdrojom pozitívnych emócií. Jedinec si môže do pracovného prostredia prenášať komunikačné zručnosti a stratégie nadobudnuté v rodinnom prostredí.

V súlade s predpokladom sme potvrdili, že čím nižší je vek najmladšieho dieťaťa tým intenzívnejší rodinno-pracovný konflikt. Malé deti vyžadujú určite viac starostlivosti ak

deti staršie, tie sa dokážu takisto samé zahrať, poskytnúť si emocionálnu podporu v neprítomnosti rodičov, staršie deti pomáhajú rodičom s domácimi prácami (Adkins & Premeaux, 2012) a znižujú tak potenciálnu interferenciu rodinných povinností do druhej sféry.

Predpokladanú doménovú špecifitu prediktorových premenných vo vzťahu k PRK resp. $R \rightarrow PK$ sa mi podarilo potvrdiť iba čiastočne. Najsilnejšími prediktormi pracovno \rightarrow rodinnej interferencie zostali demografické premenné, konkrétne predovšetkým rod (muži intenzívnejší PRK než ženy) a interakčný efekt rodu s partnerským statusom, z doménovo nekompatibilných je stabilným prediktorom konfliktu vek najmladšieho dieťaťa a čas strávený plnením rodinných povinností. Po zaradení doménovo špecifických premenných je to predovšetkým pracovný status, pracovná doba a vnímaná pracovná záťaž, ktoré prispievajú k $P \rightarrow RK$. Trošku iná situácia vznikla na strane $R \rightarrow PK$, kde doménovo nekompatibilné premenné nemajú na intenzitu konfliktu žiadny vplyv, z doménovo kompatibilných je to iba vek najmladšieho dieťaťa, a v prípade časovej podoby konfliktu aj čas strávený plnením domácich povinností.

Celkovo z výsledkov vyplýva, že vzťahy medzi konfliktom a premennými na oboch stranách nie sú tak jednoznačné. Potvrdzuje to aj zahraničný výskum, ktorý prináša veľmi rôznorodé výsledky. Na druhej strane je treba pri interpretácii počítať s tým, že vzťahy medzi premennými sú sprostredkované aj samotnou pozitívnou koreláciou medzi dvoma smermi konfliktu. V našej vzorke sa korelácie medzi štyrmi formami konfliktu pohybujú od 0,50-0,58. Tieto zistenia sú v súlade s výskumom Frone a spol. (1992): medzi základné priame prediktory pracovno-rodinnej interferencie patria stresory, resp. objektívne nároky na strane práce a rodiny, pracovná a rodinná angažovanosť, resp. psychologická preferencia pracovnej a rodinnej roly. Zároveň platí predpoklad, že každá z týchto premenných má priamy vzťah iba k jednému smeru PRK, ostatné vzťahy sú nepriame, sprostredkované pozitívnym vzťahom medzi oboma smermi konfliktu.

XII.1 Pro-rodinné opatrenia

Hypotézu, že zamestnanci prežívajú menej intenzívny konflikt medzi prácou a rodinou ak využívajú flexibilné opatrenia, sa nám podarilo potvrdiť iba pre kĺzavú

pracovnú dobu, nie pre ostatné opatrenia. Je pravda, že skrátený úväzok a práca z domova na diaľku vykazovali nižšie priemerné hodnoty oproti zamestnancom bez opatrení, štatisticky významný rozdiel však zistený nebol. Čo bolo dôvodom? Je možné, že prínos práce z domova a skráteného úväzku nie je tak viditeľne pociťovaný, ako u flexibilnej pracovnej doby. Výskumy poukazujú na to, že ak zamestnanci pracujú z domova, môže interferencia medzi oblasťami byť dokonca väčšia, pretože nemajú jasne fyzicky ani časovo oddelenú prácu od súkromia (Lapierre & Allen, 2006) a je pre nich náročnejšie túto hranicu udržať.

Častejšie využívanie pro-rodinných opatrení skupinou žien, predovšetkým flexibilnej pracovnej doby, oproti mužom, je očakávané zistenie, vzhľadom k podporujúcim výsledkom iných výskumov. Muži prejavujú väčšiu zdržanlivosť vo využívaní alternatívnych úprav práce, pretože to štandardne nezodpovedá tradičnému modelu muža, živateľa rodiny (Haas & Hwang, 2007). Táto nižšia preferencia využívania pro-rodinných opatrení mužmi (predovšetkým flexibilnej prac. doby) je možným faktorom, ktorý vysvetľuje intenzívnejšie prežívaný konflikt medzi prácou a rodinou, ktorý sme v našej vzorke zistili u mužov. Že rodičia využívajú pro-rodinné opatrenia častejšie ako nerodičia je takisto v súlade so zistením prechádzajúcich výskumov. Práve na rodiny s deťmi sú tieto úpravy práce zamerané primárne a predovšetkým tieto skupiny respondentov by z nich mali najviac benefitovať. Skrátený úväzok mali tendenciu využívať viac nerodičia a slobodní respondenti, rozdiel medzi pohlaviami sa neukázal. Môžeme predpokladať, že vzhľadom k malej popularite skrátených úväzkov si túto úpravu pracovnej doby volili skôr slobodní ľudia, bez rodiny, ktorí majú ešte napr. ďalšie študijné povinnosti a prácu nemajú ako svoju hlavnú činnosť.

Podľa výsledkov analýzy sa ukázalo, že ak zamestnanci vykazujú dlhú pracovnú dobu, intenzitu vzniknutého konfliktu $P \rightarrow RK$ nap a $R \rightarrow PK$ čas možno znížiť práve alternatívnou úpravou pracovnej doby, či miesta práce. Aj ostatné ukazovatele objektívnej pracovnej angažovanosti neboli prežívané až tak konfliktne v prípade, že zamestnanec využíval pro-rodinné opatrenie s výnimkou služobných ciest. Nutnosť vycestovať služobne mimo domov, znamená, že v podstate ani jeden z pro-rodinných benefitov sa uplatniť vôbec nemôže a to v konečnom dôsledku môže viesť ešte k väčšiemu konfliktu, pretože v tomto ohľade je opatrenie zbytočné a neefektívne.

Zníženie R→PKčas u pracovníkov s vyšším statusom za predpokladu využívania k rodine priateľského opatrenia je odôvodniteľný tým, že pokiaľ má manažér možnosť odísť z práce skôr vďaka flexibilnej pracovnej dobe, či kratšiemu úväzku (aj keď ten je málo pravdepodobný v týchto pozíciách), alebo pracovať z domova, môže sa tak zúčastňovať spoločných aktivít s rodinou, vybaviť si potrebné súkromné záležitosti mimo pracovnú dobu a tie mu potom časovo nezasahujú do pracovnej oblasti.

Ukazuje sa, že vplyv pro-rodinnej intervencie na vzťah medzi objektívnymi nárokmi pracovnej a rodinnej roly má kladný, konflikt znižujúci efekt, avšak predovšetkým u konfliktov v podobe času. To je opäť v súlade s vyššie uvedeným, že tieto opatrenia sú primárne zamerané na to, aby dokázali poskytnúť zamestnancom dostatočný časový priestor na zladenie povinností oboch rolí.

Ak sa na výsledky pozrieme z perspektívy doménovej špecificity, nemôžeme povedať, že by doménovo špecifické premenné mali vzťah k pracovno-rodinnému konfliktu v rámci rovnakej domény. Naopak, domnievam sa, že sa v tejto vzorke respondentov potvrdili skôr doménovo nešpecifické (prekrížené) vzťahy.

Podľa výsledkov, ktoré poukázali na mieru podporujúcich a brzdiacich vplyvov vo firemnej kultúre respondentov je možné usudzovať, že fakt, že zamestnanci využívajú pro-rodinné benefity má pozitívny vplyv na vnímanie podporujúcej dimenzie firemnej kultúry. Podľa výsledkov dimenzie brzdiacich vplyvov je možno usudzovať, že aj napriek tomu, že zamestnanci majú možnosť benefity využívať a zrejme tak aj robia, stále sa stretávajú s negatívnymi faktormi ako je napríklad nutnosť byť v práci dlho, nosiť si prácu domov, alebo pracovať aj cez víkendy. Keďže sa na miere interferencie pracovných a rodinných povinností podieľa firemná kultúra predovšetkým dimenziou podpory, je vplyv nadriadených a kolegov veľmi dôležitý a dokáže prevážiť aj negatívne konsekvencie vyplývajúce z prítomnosti brzdiacich vplyvov. Podpora najmä od nadriadeného manažéra, ktorý dokáže minimalizovať negatívne dopady brzdiacich faktorov na pracovníka je aj ďalšími výskumami potvrdzovaná ako jeden z najdôležitejších faktorov napomáhajúcich zladovaniu (Anderson et al., 2002; Lewis & Taylor, 1996; Rodgers, 1992; Svianteľová, 2006).

XII.2 Firemná kultúra

Rozdiely v intenzite pracovno-rodinného konfliktu sa preukázali predovšetkým v brzdiacej kultúre a to pri konflikte $P \rightarrow RK_{čas}$ a $P \rightarrow RK_{nap}$. Zo sledovaných typov kultúr je práve pre brzdiacu kultúru charakteristické, že jednak nevytvára príležitosti pre zladžovanie pracovného a rodinného života, a zároveň kladie na zamestnanca veľké nároky, predovšetkým čo do času, ktorý má na pracovisku tráviť, aby mohol byť vnímaný ako lojálny a výkonný pracovník. To v dôsledku okrem časového tlaku vytvára i tlak v podobe napätia, vyčerpania stresu, ktoré si potom prenáša do rodinnej sféry. Ak bola v kultúre aspoň do nejakej miery prítomná podporujúca zložka (napr. v podobe nadriadeného alebo kolegov), sila konfliktu bola výrazne nižšia. Takýto efekt bol badateľný v protichodnom type kultúry. Pre ten je typické, že na jednej strane sú na zamestnancov kladené veľké časové nároky, prípadne trpia negatívnym dopadom využívania opatrení na ďalší kariérový posun, ale na druhej strane im tieto negatívne aspekty kompenzujú podporujúci šéfovia, či kolegovia. Táto emocionálna, či inštrumentálna pomoc, ktorá sa im dostáva, môže na schopnosť harmonizovať obe roly pôsobiť blahodárne (Svianteková, 2008b). odporujúci nadriadení podporujú svojich pracovníkov, aby využívali pracovno-rodinné opatrenia a z časti takisto neformálne poskytujú väčšiu časovú flexibilitu, zvyšujú kontrolu, ktorú má zamestnanec nad prácou, redukujú pracovné stresory, sú modelom efektívnych stratégií zladžovania, poskytujú informácie a rady, čo môže redukovať rozsah interferencie práce do rodinnej oblasti (Poelmans & Beham, 2008; Thomas & Ganster, 1995). Kombinácia podporujúceho nadriadeného v podporujúcom prostredí je najideálnejšia pre redukciiu $P \rightarrow RK$ a následný pocit dosiahnutej rovnováhy (Greenhaus et al., 2012).

Výskumy vo všeobecnosti uvádzajú pozitívny dopad podporujúcej kultúry na zladžovanie pracovného a rodinného života. Niektorí autori udávajú kladný vplyv na oba smery konfliktu (Thompson, Prottas, 2005; Thompson et al., 1999; Frye, Breugh, 2004), nám sa tento predpoklad podarilo potvrdiť tiež. Na vysvetlení všetkých podôb interferencie sa viac podieľala dimenzia podpory, avšak aj brzdiace faktory dokázali vysvetliť pomerne veľkú časť rozptylu premennej konfliktu.

XII.3 Vnímaná kontrola

Výskum konzistentne potvrdzuje, že miera vnímanej kontroly, ktorú má zamestnanec nad svojou prácou, tým kde, kedy a prípadne ako ju vykonáva, má pozitívny vplyv na jeho pracovnú pohodu a aj na vzťah medzi prácou a rodinou (G. A. Adams & Jex, 1999; Hackman & Oldham, 1980; Robert A. Karasek, 1979) . Kossek a spol. (2006) udávajú, že nedávne zmeny v technológiách, ktoré umožňujú väčšiu dostupnosť práce na diaľku a väčšiu flexibilitu pracovnej doby, vytvárajú ďalšie formy psychologické kontroly nad tým, kde a kedy človek pracuje a tie sú rovnako dôležité pre psychickú pohodu. Vo všeobecnosti platí, že ľudia, ktorí majú pocit kontroly a pocit, že môžu riadiť a ovplyvňovať svoj život sú obecné spokojnejší, vykazujú menej symptómov distresu. Vnímaná kontrola rovnako redukuje vnímanú intenzitu pracovno-rodinného konfliktu (Noor, 2002). Naše zistenia poukazujú na to, že miera kontroly nad prácou má skutočne negatívny vzťah k vnímanej intenzite konfliktu vo všetkých štyroch formách.

Keďže sme sledovali iba mieru kontroly v pracovnej oblasti, sú korelácie s doménovo špecifickými podobami konfliktu ($P \rightarrow RK$) silnejšie, než korelácie s doménovo nešpecifickými formami ($R \rightarrow PK$). V každom prípade však miera kontroly koreluje s vnímaným konfliktom v nami predpokladanom negatívnom smere. Toto zistenie je v súlade s výskumom (Moen et al., 2008). Zároveň platí, že časová forma konfliktu súvisí s vnímanou kontrolou silnejšie, než konflikt v podobe napätia, aj keď sa nepreukázal štatisticky významný rozdiel medzi dvomi podobami konfliktu. To je v súlade s predpokladom, že v pracovnom prostredí sa vyskytujú takisto faktory, resp. stresory, ktoré nie sú úplne pod kontrolou zamestnanca a nemá vždy možnosť ovplyvniť ich (Wallace, 1999). Výsledky regresnej analýzy poukázali takisto na fakt, že vnímaná kontrola mediuje skôr vplyv využívaných pro-rodinných opatrení, než vplyv oboch dimenzií pro-rodinnej orientácie firemnej kultúry. Niektoré práce poukázali na skutočnosť, že samotné pracovno-rodinne zamerané opatrenia nestačia, pretože ich vplyv na redukcii konfliktu je len malý a že je to predovšetkým firemná kultúra, ktorá ovplyvňuje vnímanú intenzitu konfliktu (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006; Thompson et al., 1999). Nám sa však potvrdilo, že po zaradení efektu vnímanej kontroly došlo k väčšiemu poklesu vplyvu na intenzitu konfliktu u premennej využívania pracovno-rodinných

opatrení, než u dimenzií kultúry. Preto sa domnievame, že efekt pro-rodinných opatrení na konflikt je vysvetliteľný mierou, v ktorej poskytuje zamestnancom práve pocit kontroly. Keďže sme premennú využívanie opatrení v regresnej analýze použili iba v hodnotách využíva-nevyužíva, neumožňovalo nám to určiť, ktoré flexibilizujúce opatrenie má vplyv na mieru vnímanej kontroly. Preto sme ešte dodatočne podrobili dáta analýze rozptylu. Najvyššiu mieru kontroly poskytovala možnosť pracovať z domova (telework), potom skrátený úväzok a nakoniec kľzáva pracovná doba. Rozdiely v miere kontroly medzi nimi však neboli štatisticky významné $F(2, 132)=2,2627, p= 0,108$. Závěry iných výskumov (Thompson & Prottas, 2005) poukazujú na to, že flexibilná (kľzáva) pracovná doba nemusí zároveň poskytovať pocit kontroly nad prácou.

Konzistentne so zisteniami iných štúdií (Thompson et al., 1999) sme potvrdili, že nestačí zaviesť pro-rodinné opatrenia ale treba mať aj vhodnú kultúru. Podľa našich výsledkov uvádzame, že využívanie opatrení má síce signifikantný vplyv aj samo o sebe a nie je primárne závislé na firemnej kultúre, ale je nevyhnutnou podmienkou pri organizačných iniciatívach zameraných na znižovanie konfliktu medzi pracovným a rodinným životom.

XII.4 Vplyv významu pracovnej a rodinnej roly na PRK a $R \rightarrow PK$

Nami postulovaný predpoklad, že sa respondenti budú líšiť v prežívaní interferencie v závislosti na preferencii rodinnej alebo pracovnej roly sme potvrdili iba čiastočne. Zamestnanci preferujúci pracovnú rolu prežívali intenzívnejší $R \rightarrow PK$ nap ako ich kolegovia s rodinným profilom. Je v súlade so zisteniami iných štúdií, že pokiaľ pracovník vydáva veľa časového a energetického úsilia preferovanej role, akékoľvek vyrušenie pochádzajúce z nepreferovanej, pre neho nevýznamnej roly je vnímané negatívne a ohrozuje jedincovo fungovanie a výkon v role, ktorej pripisuje väčší význam. Že neprežívajú intenzívny $P \rightarrow RK$ čas je vysvetliteľné tým, že jednak je pre nich rodinná rola menej podstatná a preto im nevádi, že napríklad pracujú po večeroch, radi vydávajú úsilie práci, ktorá ich baví a je pre nich dôležitá. Títo ľudia sú oveľa viac oddaní práci a budovaniu kariéry a preto obvykle investujú podstatne viac úsilia, času a energie do pracovnej roly (S. Aryee, 1992; Frone & Rice, 1987; Greenhaus et al., 1989). Z toho

vypláva aj istá implikácia do praxe. Firmy by sa mali sústrediť na to, aby zaujali vysoko motivovaných jedincov a rovnako dobre ich aj zaplatili, pretože oba faktory sú v pozitívnom vzťahu k času, ktorý sú títo zamestnanci ochotní odpracovať, pričom samotní zamestnanci nemajú subjektívny pocit, že pracujú príliš veľa (Wallace, 1997).

Pracovníci preferujúci rodinnú rolu však neprežívali intenzívnejší $P \rightarrow RK_{nap}$ a $R \rightarrow PK_{čas}$ ako tí, čo preferovali rolu pracovnú a tak ako sme predpokladali. Naopak, v oboch prípadoch bola intenzita konfliktu nižšia ako v druhej skupine respondentov. Predpokladám, že dôvodom by mohol byť fakt, že ľudia, pre ktorých je primárna rodina, nevkladajú do práce toľko úsilia a energie a môžu k nej mať celkovo laxnejší postoj. Preto na nich pracovné požiadavky nepôsobia tak negatívne, sami si môžu pre prácu vybrať menej náročné prostredie, ktoré im umožní zladať obe roly. Zamestnanci, ktorí vykazovali na jednej strane vysokú preferenciu práce a na druhej strane vysokú preferenciu rodiny nevykazovali významne vyšší konflikt s výnimkou $P \rightarrow RK_{nap}$. Keďže podľa teórie obohatenia (Stevens, Minnotte, Mannon, & Kiger, 2007; Wadsworth & Owens, 2007) je aktívna participácia v oboch rolách spojená tiež s prenášaním a využívaním pozitívnych skúseností, patria títo duálni zamestnanci k skupine šťastlivcov, ktorí dokážu využiť tieto skúsenosti a darí sa im ľahšie zladovať pracovné a rodinné požiadavky. Na strane práce však stále existuje, predovšetkým v súčasnej dobe, riziko neistoty zamestnania (a možno aj preto vynakladajú zvýšené pracovné úsilie), ktoré môže vyvolávať stavy napätia, strachu a neistoty, ktoré jednotlivец potom prenáša do rodinného prostredia. Ako uvádzajú Kinnunen a Mauno (1998), neistota práce má výrazný vplyv na rodinno-pracovný konflikt u oboch pohlaví. Vysvetľujú to tým, že ľudia vkladajú do práce viac úsilia, aby ju nestratili. Okrem toho platí, že čas má človek stále viac menej pod kontrolou, ale pracovná záťaž odráža aj faktory, ktoré jedinec pod kontrolou nemá (Wallace, 1999) a preto ľahšie prenikajú do súkromnej oblasti.

Ďalej uvádzaný interakčný efekt premenných som v hypotézach nepredpokladala, ale v rámci diskusie ma zaujímal vplyv interakčného efektu pohlavia a pracovno-rodinného profilu na intenzitu konfliktu. Ako štatisticky významný nám vyšiel vplyv interakcie rodu a rolovej preferencie na $R \rightarrow PK_{čas}$ $F(1, 197)=4,3847, p=.04$). Ženy preferujúce pracovnú rolu prežívajú intenzívnejší konflikt než muži s rovnakým profilom a zároveň muži, ktorí preferujú rodinnú rolu prežívajú intenzívnejší konflikt než ženy.

Rodinno-pracovný konflikt v podobe času teda vzniká ak preferencia práce alebo rodiny nespadá do tradičného prerozdelenia rolí – práca mužom, rodina ženám. Podobne to platí aj pre $P \rightarrow R$ Knap, avšak nie signifikantne. Ženy preferujúce pracovnú rolu trávajú v práci pravdepodobne viac času, než ženy s rodinným profilom. Stále však zostáva v drvivej väčšine prípadov starostlivosť o rodinu a domácnosť na pleciach ženy, preto je nútená vykonávať tieto povinnosti. Prirodzene potom vníma, že menej preferovaná oblasť ukrája z času, ktorý by chcela venovať práci. Okrem toho, v našej vzorke bolo najviac žien v nižších riadiacich pozíciách, takže s najväčšou pravdepodobnosťou si nemohli dovoliť zabezpečiť externú starostlivosť o domácnosť a deti. Muži, ktorí netradične preferujú rodinnú rolu pred pracovnou, prežívajú oproti pracovne orientovaným mužom intenzívnejší rodinno-pracovný konflikt v podobe času. Toto zistenie sa zdá byť pochopiteľné, pretože ak je jedinec silne psychologicky angažovaný v danej role, investuje do tejto roly viac času a úsilia, čo je ale v kontraste s tlakom pracovnej sféry, ktorá stále od mužov očakáva primárne orientáciu na výkon a tradičné maskulínne oblasti. Predpoklad, že od mužov sa očakáva, že sa rodine nebudú venovať v tak veľkej miere potvrdzujú viaceré štúdie (Haas et al., 2002; Haas & Hwang, 1995; Mauno, Kinnunen, & Piitulainen, 2005). Ako potvrdzuje výskum, muži, ktorí kladú dôraz na rodinu a napr. volia miesto partnerky rodičovskú dovolenku sú aj v severských silne pro-rodinne orientovaných zemiach tokenizovaní ako nelojálni a nevýkonní zamestnanci a preto pokiaľ ide o modifikáciu pracovných podmienok z rodinných dôvodov, sú muži veľmi zdržanliví a skôr modifikujú svoje rodinné povinnosti tak, aby mohli doznať pracovným povinnostiam v súlade s očakávaniami (Lewis & Smithson, 2001).

XII.5 Limity výskumu

Aj napriek zisteným výsledkom a potvrdeným hypotézam má táto práce rad limitov, ku ktorým je treba pri interpretácii dáť prihliadať, pretože mohli výsledky výskumu skresliť.

Prvým je forma zberu dát a charakter výskumnej vzorky. Keďže dáta boli zbierané online formou, dotazník mohli vyplniť iba respondenti, ktorí mali prístup k internetu. Zistenia tak nie sú generalizovateľné na všetkých pracovníkov aj napriek tomu,

že sa výskumu zúčastnilo niekoľko rôznorodých firiem, ako bolo doporučované minulými štúdiami (Dikkers et al., 2004). Keďže spôsob zberu údajov neumožňoval určiť aká bola percentuálna návratnosť dotazníkov, je problematické hodnotiť reprezentatívnosť vzorky jednotlivých firiem. Výskumná vzorka môže vykazovať isté znaky, ktoré ju odlišujú od respondentov, ktorí sa rozhodli dotazník nevyplniť.

Závery sú ďalej podložené sebvýpoved'ovými dátami, ktoré boli zbierané prostredníctvom dotazníkového šetrenia v jednom časovom úseku, čo sa síce vyskytuje takmer vo všetkých výskumoch pracovno-rodinnej interferencie, keďže samotný konštrukt vnímaného konfliktu, firemnej kultúry a mnohých ďalších premenných je založený na vlastnej percepcii a táto metóda zberu dát vzhľadom k organizačnej náročnosti, bola jediná možná. Musíme však počítať s tým, že výsledky založené iba na tomto type dát sú ohrozené zníženou výpovednou hodnotou. Obmedzené je objektívne posúdenie premenných, navyše výskum má prierezový charakter, takže nie je možné určovať kauzálne vzťahy medzi premennými a interpretácia zistených vzťahov môže byť mylná. Longitudinálna štúdia, ktorá by napr. umožňovala zachytiť status quo pred a po zavedení flexibilizujúcich opatrení (alebo ich zmenu v čase) a poskytovala aj údaje z iných zdrojov (od nadriadených, partnerov) by mohla byť mimoriadne prínosná.

Výskumná vzorka bola na rozdiel od mnohých štúdií podstatne heterogénnejšia, muži a ženy v nej boli zastúpení približne rovnako, zahrňovala respondentov v rôznych firmách a zamestnaniach avšak nebola vytvorená náhodným výberom, nakoľko to neumožňovala ani povaha výskumu. Som si však vedomá, že týmto dobrovoľným sebvýberom respondentov mohlo dôjsť k tomu, že respondenti zdieľali niektoré spoločné charakteristiky, ktoré by boli náhodným výberom eliminované. Tak sa do prieskumu mohli napr. zapojiť predovšetkým tí zamestnanci, ktorí nemali problém s vyplnením dotazníka prostredníctvom internetu. Zároveň ďalším nedostatkom je použitie dotazníkov, ktoré boli vytvorené ad hoc, pre potreby výskumu a neboli podrobené detailnej štatistickej analýze. Vzhľadom k zberu dát v organizáciách mohli respondenti predpokladať, alebo očakávať zo strany firmy nejaké intervencie, či už pozitívne, alebo negatívne, to mohlo výrazným spôsobom skresliť ich výpovede v smere ich interpretácie toho, čo je sociálne žiaduce v rámci ich organizačného kontextu.

V práci sledujeme iba vybrané premenné, ktoré ovplyvňujú vzťah medzi pracovnou a rodinnou oblasťou, do modelu sme nezahrňovali pracovno-rodinný konflikt ako prediktor ďalších premenných. Tým sme nemohli podchytiť komplexnejšie vzťahy medzi premennými. Zároveň sme v analýze nevyužili žiadnu premennú osobnostných či dispozičných charakteristík, ktoré môžu výrazným spôsobom ovplyvňovať vnímanie pracovno-rodinnej interferencie. Nevyhnutne sme redukciou počtu premenných zredukovali aj vypovedateľnú hodnotu sledovaných vzťahov.

XII.6 Implikácie pre budúci výskum a prax

Do budúca by sa výskum mal ísť viac do detailov jednotlivých premenných na strane práce a rodiny. Tak ako sa sledujú rôzne formy pracovno-rodinnej interferencie, podobne, aj nezávislé premenné je možné analyzovať v ešte väčšom detaile, pretože tak môžu priniesť ďalší uhol pohľadu. Napríklad v rámci rodinnej roly odporúčame sledovať zvlášť rolu partnerskú a rodičovskú, pretože konflikt vo vzťahu k deťom môže byť prežívaný kvalitatívne inak ako vo vzťahu k partnerovi, či vedeniu domácnosti. Na strane práce podobne, v podporujúcej dimenzii firemnej kultúry zamerať sa v detaile na rozdiely v podpore od nadriadeného a kolegov (Greenhaus, Ziegert, & Allen, 2012; Svianteľková, 2008a). Keďže niektorí spolupracovníci môžu odmietat', resp. nepodporovať tých kolegov, ktorí využívajú flexibilné opatrenia, je oprávnené predpokladať, že spolupracovníci môžu významne ovplyvniť, či zamestnanci budú využívať alebo benefitovať z podpory, ktorú majú od nadriadeného (Greenhaus et al., 2012), v niektorých prípadoch dokonca viac ako samotní nadriadení.

Ako ďalší dôležitý aspekt pracovno-rodinného rozhrania sa zdajú byť stratégie, ktoré si samotní zamestnanci volia s cieľom lepšie zladovať obe roly. Preto by bolo vhodné, do modelov zaradiť aj také premenné ako je time management – vo vzťahu k vnímanej kontrole a $P \rightarrow RK$ v podobe času aj napätia. Napr. Byron (2005) zistil, že jedinci s lepšími zručnosťami time managementu a lepším copyingovým štýlom majú tendenciu mať nižší $P \rightarrow RK$ a $R \rightarrow PK$. Cieľom by malo byť teda zameranie sa na stratégie copyingu špecifického pre rozhranie práce a rodiny. Tzv. boundary management strategy – rozlíšenie ľudí na segmentátorov a integrátorov (Olson-Buchanan & Boswell, 2006) – to

má praktický dopad na čoraz viac rozvíjajúce sa formy práce na diaľku, nakoľko to nie je vhodný spôsob práce pre každého, vzhľadom k individuálnym osobnostným odlišnostiam. V strede záujmu výskumu by sa postupne mali ocitnúť predovšetkým novo sa rozmáhajúce formy práce na diaľku, z domova, pretože určite poskytujú veľmi vhodný materiál pre štúdium psychologických procesov prebiehajúcich na rozhraní oboch sfér. Výskum by mal aj naďalej pokračovať vo využívaní obojsmernej povahy interferencie a vo väčšej miere sa zamerať aj na pozitívne aspekty zvládanie pracovných a rodinných požiadaviek (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005; Greenhaus & Parasuraman, 1999)..

Je možné, že zvažovanie iba situačných premenných povedie k výsledkom, ktoré budú hľadať riešenie v zmene situácie a očakávať, že zmenou situácie dôjde k zníženiu pracovno-rodinnej interferencie. Nesmieme však zabúdať na rolu dispozičných premenných, ktoré v tejto práci zahrnuté neboli, ale ukazuje sa, že na riešenie a znižovanie intenzity konfliktu majú výrazný vplyv (Carlson, 1999). Budúci výskum by sa preto mal viac orientovať na individuálne charakteristiky a na ich interakciu so situačnými a demografickými premennými. Jednou z týchto premenných je vnímaná osobná účinnosť (Svianteková & Horáková-Hoskovcová, 2009; Wayne et al., 2007), ktorá predstavuje presvedčenie jedinca o svojej schopnosti úspešne zvládať dané úlohy.

Aj keď je pracovno-rodinná problematika dlhoročným predmetom záujmu skúmania, problém, ako zvládať konkurujúce si požiadavky pracovného a rodinného prostredia je stále nevyriešený. Existuje niekoľko nespojitostí medzi teóriou a jej aplikáciou v praxi. Medzi tieto medzery patrí predovšetkým podcenenie kontextu firmy, organizácie, individuálna zdržanlivosť, či obozretnosť pri využívaní opatrení, rozdiely v hodnotách a komunikácii a v neposlednom rade problém s dostupnosťou výskumných zistení v komerčnej sfére a nedostatok spätnej väzby z praxe do teórie. Výskumníci často doporučujú inovácie na základe ich technickej podstaty, ale zabúdajú mnohokrát na hospodársky kontext. V súčasnej dobe situácia v ekonomike nenahráva firmám v tom, aby implementovali pro-rodinné opatrenia, naopak, firmy sa snažia byť čo najproduktívnejšie a najľahšou cestou je naložiť zamestnancom čo najviac práce. Firmy majú len slabú motiváciu k implementácii a nakupovaniu na mieru šitých work-life programov, aj keď v konečnom dôsledku je to možno krátkozraký prístup. Pokiaľ ide

o slabú spätnú väzbu medzi praxou a výskumom, nebude možné ju zabezpečiť bez toho, aby sa viacej spoločností otvorilo akademickej obci a nevstúpili do akéhosi rizika experimentovania. Čím viac firiem sa podujme k zavádzaniu pro-rodinných opatrení, tým väčšia je pravdepodobnosť, že sa vytvorí priestor pre výskumnú spoluprácu a hlbšie porozumenie vzťahom medzi potrebami organizácie a zamestnancov.

Pokiaľ ide o možné aplikácie do praxe, môžeme odporučiť, že ak organizácie chcú pomáhať svojim zamestnancom pri hľadaní pracovno-rodinnej rovnováhy, môžu podporiť zmenu kultúry na pro-rodinne orientovanú tým, že budú podporovať manažérov, aby sami šli príkladom a využívali opatrenia zamerané na zladžovanie a odstránili tak pretrvávajúce bariéry, ktoré bránia implementácii. Samotné zavedenie opatrení nezaručí k rodine priateľské pracovné prostredie, pozornosť sa musí zamerať predovšetkým na bariéry, ktoré využívaniu bránia. Je (prinajmenšom) nekonzistentné, žiadať od zamestnancov, aby stále prekonávali očakávania zákazníkov, ak sám zamestnávateľ vysiela signál, že si necení potreby svojich interných zákazníkov – zamestnancov (Kossek et al., 1999). Zamestnávatelia by sa mali snažiť o vytváranie takých pracovných podmienok, aby zamestnanci chodili do práce a radi. Ak zamestnanci majú z práce radosť, v konečnom dôsledku im nemusí vadieť, že pracujú veľa (S. L. Boyar et al., 2008). Určite sa však firemná kultúra nezmení zo dňa na deň, preto začať hoci len s jedným-dvoma opatreniami je určite prospešné. Pracovno-rodinné organizačné opatrenia budú zrejme vhodnejšie pre tých zamestnancov, pre ktorých je rodinná rola centrálna (S. L. Boyar et al., 2008), ale benefitovať z nich môžu aj "pracovné profily". Bude iste prvým pozitívnym krokom, ak manažéri aspoň skúsia nejaké pro-rodinné opatrenie aplikovať na seba, aby potom, podľa svojich skúseností jeho využívanie mohli odporučiť ostatným zamestnancom. Manažéri, ktorí efektívne využívajú flexibilné opatrenia by mali byť predstavovaní, ako príklady dobrej praxe a príklady toho, že využívanie pro-rodinných opatrení so sebou nenesie riziko stigmatizácie a ohrozenia ďalšieho profesného rastu, či iné riziko pre „zladžujúceho“ zamestnanca.

Ďalej sa mi podarilo potvrdiť, že vplyv miery pro-rodinnej orientácie firemnej kultúry a vnímanej kontroly, ktorú človek nad prácou má sú vysoko dôležité faktory pri predikcii pracovno-rodinného konfliktu a s poskytnutím týchto informácií priamo firmám, ktoré participovali na výskume im môžem ponúknuť priamu radu a podporujúce

argumenty pre voľbu ďalších krokov na ich ceste k pro-rodinnej orientácii. Táto štúdia je podľa zistených informácií prvou detailnejšou analýzou vzťahov práce a rodiny v našich podmienkach. Poskytuje mnoho zistení, ktoré na jednej strane podporujú zistenia zahraničných autorov, na druhej strane spochybňujú niektoré bežne prijímané fakty a predpoklady, napríklad ten o doménovej špecificite prediktorov pracovno-rodinného konfliktu. Ako bolo vidieť z našich dát, práca a rodina sa takmer v každej premennej ovplyvňujú navzájom prekríženými väzbami.

XIII Záver

V tejto práci som sa pokúsila z teoretického hľadiska zhrnúť vedecké poznatky k problematike zladovania a hľadania rovnováhy medzi pracovnou a rodinnou sférou z perspektívy teórie konfliktu medzi oboma oblasťami.

V prvej časti práce som sa venovala skôr sociologickým a historickým aspektom problematiky, pretože ich považujem za nevyhnutný predpoklad pre pochopenie vývoja vzájomných väzieb medzi oblasťami, vedeckého premýšľania a koncepcií, ktoré v priebehu niekoľkých desaťročí vznikli a dali základ súčasnému vedeckému pohľadu. Keďže je problematika interferencie, konfliktu či zladovania pracovného a rodinného života tak široká a rôznorodá, pokúsila som sa v nej zorientovať a vnieť do nej prehľad formou štruktúrovaného popisu procesov a premenných súvisiacich s danou problematikou. Tak tých, ktoré predchádzajú vzniku interferencie, ale aj tých, ktoré sú jej dôsledkom, alebo iným spôsobom ovplyvňujú vzťah s premennými na strane práce a rodiny.

Z premenných, ktoré som použila v tejto práci som pozornosť venovala demografickým ukazovateľom, bohužiaľ na úkor osobnostných charakteristík, úlohe preferencie pracovnej/rodinnej roly a jej vplyvu na zvládanie pracovno-rodinného rozhrania. Zamerala som sa aj na organizačné aspekty, ktoré ovplyvňujú možnosti zladovacieho úsilia pracovníkov – predovšetkým na poskytované benefity, resp. pro-rodinne zamerané opatrenia v podobe úprav pracovnej doby, či pracovného miesta. Ako dôležitý činiteľ sa pre vnímanie interferencie ukázal byť vplyv firemnej kultúry, konkrétne jej pracovno-rodinnej orientácie. Z individuálnych aspektov som okrem demografických ukazovateľov a preferencie jednej z rolí venovala pozornosť aj subjektívne vnímanej kontrole zamestnanca nad svojou prácou.

Každý zo sledovaných aspektov sa v nejakej miere viaže na ťažkosti so zladovaním, nepodarilo sa mi zďaleka potvrdiť všetky predpoklady a je veľmi zložitá sformulovať jednoznačný záver z tak veľkého množstva zistení a sledovaných premenných a vzťahov medzi nimi. Aj napriek tomu predpokladám, že moje zistenia budú dobrým teoretickým odrazovým mostíkom pre ďalšie výskumy zamerané viac na osobnostné premenné a pozitívne vzťahy medzi prácou a rodinou. Bolo by zaujímavé

sledovať vlastné neformálne stratégie, ktorými pracovníci, určitých špecifických profesných skupín zvládajú harmonizovanie oboch oblastí alebo dlhodobo, formou longitudinálnej štúdie prerod firemnej kultúry konkrétnej organizácie na pro-rodinne orientovanú, pretože v súčasnej hospodárskej situácii na trhu nie je veľmi priestor na to, aby sa zamestnancom dalo vychádzať v ústrety, predovšetkým kvôli konkurenčným tlakom, ktoré skôr než k orientácii na zamestnanca, sledujú pochopiteľne vlastné obchodné ciele.

XIV Literatúra

- Adams, G. A., & Jex, S. M. (1999). Relationships between time management, control, work-family conflict, and strain. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*(1), 72-77.
- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 10.
- Adkins, C. L., & Premeaux, S. F. (2012). Spending time: The impact of hours worked on work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 380-389.
- Allen, T. D. (2001). Family supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*(58).
- Amatea, E. S., Cross, E. G., Clark, J. E., & Bobby, C. L. (1986). Assessing the Work and Family Role Expectations of Career-Oriented Men and Women: The Life Role Salience Scales. *Journal of Marriage and the Family, 48*(4), 831-838.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management, 28*(6), 787-810.
- Aryee, S., Fields, D., & Luk, V. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. *Journal of Management, 25*(4), 491-511.
- Bailyn, L. (1993). Issues of Work and Family in Different National Contexts: How the United States, Britain, and Sweden Respond. *Human Resource Management, 31*(3), 201-208.
- Bailyn, L. (1997). The impact of corporate culture on work-family integration. In S. PARASURAMAN, GREENHAUS, J. H (Ed.), *Integrating work and family : Challenges and choices for a changing world* (pp. 209-219). Westport: Quorum Books
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Towards a dual-process model of work-home interference. *Work & Occupations, 31*(3), 345-366.

- Balmforth, K., & Gardner, D. (2006). Conflict and Facilitation between Work and Family: Realizing the Outcomes for Organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 69-76.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513.
- Baltes, B. B., & Heydens-Gahir, H. A. (2003). Reduction of work-family conflict through the use of selection, optimization, and compensation behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1005-1018.
- Barling, J. (1990). *Employment, Stress and Family Functioning*. London: Wiley & Sons.
- Barling, J. (1994). Work and Family: In search of more effective workplace interventions. In C. L. COOPER, ROUSSEAU, D. M. (Ed.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1). Chichester Wiley.
- Barling, J., & Gallagher, D. G. (1996). Part-time employment. In C. L. COOPER, ROBERTSON, I. T. (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 11, pp. 243-278). Chichester: John Willey and Sons.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.
- Bauman, Z. (1999). *Globalizace: důsledky pro člověka*. Praha: Mladá fronta.
- Bauman, Z. (2002). *Tekutá modernost*. Praha: Mladá fronta.
- Beck, U. (2004). *Riziková společnost: na cestě k jiné moderně*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Bedeian, A. G., Burke, B. G., & Moffett, R. G. (1988). Outcomes Of Work-Family Conflict Among Married Male And Female Professionals. *Journal of Management*, 14(3), 475-491.
- Behson, S. J. (2002). Coping With Family-to-Work Conflict: The Role of Informal Work Accommodations to Family. *Journal of Organizational Health Psychology*, 7(4), 324-341.

- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*(66), 487-500.
- Bielby, D. D. (1992). Commitment to Work and Family. *Annual Reviews Sociology*, 18, 281-302.
- Bielby, W. T., & Bielby, D. D. (1989). Family ties: Balancing commitments to work and family in dual earner households. *American Sociological Review*, 54(5), 776-789.
- Bohen, H., & Viveros-Long, A. (1981). *Balancing jobs and family life*. Philadelphia: Temple University Press.
- Boyar, S. L., Carson, C. M., Mosley, D. C., Maertz, C. P., & Pearson, A. W. (2006). Assessment of the validity of Netemeyer et al.'s (1996) WFC and FWC scales. *International Journal of Conflict Management*, 17(1), 34-44.
- Boyar, S. L., Maertz, C. P. J., Mosley, D. C. J., & Carr, J. C. (2008). The impact of work/family demand on work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 215.
- Boyar, S. L., & Mosley, D. C. (2007). The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 265-281.
- Breaugh, J. A., & Frye, N. K. (2007). An Examination of the Antecedents and Consequences of the Use of Family-friendly Benefits. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 35-52.
- Bruck, C. S., & Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457-472.
- Burke, R. J. (1987). Some antecedents and consequences of work-family conflict. *Journal of Social Behavior and Personality*(3), 287-302.
- Burke, R. J. (1988). Sources of managerial and professional stress in large organizations. In C. L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Causes, coping, and consequences of stress at work*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1999). Work-family congruence and work-family concerns among nursing staff. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 12(2), 21-29.

- Burke, R. J., Weir, T., & Duwors, R. E. (1979). Type A behavior of administrators and wives' reports of marital satisfaction and well-being. *Journal of Applied Psychology, 64*, 57-65.
- Burley, K. A. (1989). Work-family conflict and marital adjustment in dual career couples: A comparison of three time models. Unpublished Unpublished doctoral dissertation. Claremont Graduate School.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 169-198.
- Canan Summer, H., & Knight, P. A. (2001). How Do People With Different Attachments Styles Balance Work and Family? A Personality on Work-Family Linkage. *Journal of Applied Psychology, 86*(4), 653-663.
- Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 55*, 236-253.
- Carlson, D. S., & Frone, M. R. (2003). Relation of behavioral and psychological involvement to a new four-factor conceptualization of work-family interference. *Journal of Business and Psychology, 17*(4), 515-535.
- Carlson, D. S., & Grzywacz, J. B. (2008). Reflections and future directions on measurement in work-family research. In K. Korabik, D. S. Lero & D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices* (pp. 57-74). Amsterdam: Elsevier.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. B., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations, 62*, 1459-1486.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management, 26*(5), 1031-1054.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior, 68*, 131-164.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior, 56*, 249-276.

- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship. *Journal of Management*(25), 513-540.
- Cinamon, R. G. (2006). Anticipated Work--Family Conflict: Effects of Gender, Self-Efficacy, and Family Background. *Career Development Quarterly*, 54(3), 202-215.
- Cinamon, R. G., & Rich, Y. (2002). Profiles of attribution of importance to life roles and their implications for the work-family conflict. *Journal of Counselling Psychology*, 49, 212-220.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*(58), 348-365.
- Cleveland, J. N., Cordeiro, B., Fisk, G., & Mulvaney, R. H. (2005). The Role of Person, Spouse and Organisational Climate on Work-Family Perceptions. *Irish Journal of Management*, 229-253.
- Cohen, A. R., & Gadon, H. (1978). *Alternative work schedules: integrating individual and organizational needs*: Adison-Wesley Publishing.
- Connor, M., Hooks, K., & McGuire, T. (1997). Gaining legitimacy for flexible work arrangements and career paths: The business case for public accounting and processional services firms. In S. PARASURAMAN, GREENHAUS, J. H (Ed.), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp. 155-166). Westport: Quorum Books.
- Čermáková, M., Křížková, A., Maříková, H., Hašková, H., & Linková, M. (2002). *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- den Dulk, L. (2001). *Work-family arrangements in organizations: A cross-nation study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom, and Sweden*. Amsterdam: Rozenberg Publishers.
- Dex, S., & Scheibl, F. (2002). *SMEs and flexible working arrangements*. Bristol The Policy Press.

- Dijkers, J., Geurts, S., den Dulk, L., Peper, B., & Kompier, M. (2004). Relations Among Work–Home Culture, the Utilization of Work–Home Arrangements, and Work–Home Interference. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 323-345.
- Dijkers, J. S. E., Geurts, S. A. E., Den Dulk, L., Peper, B., Taris, T. W., & Kompier, M. A. J. (2007). Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction. *Work & Stress*, 21(2), 155-172.
- Dilworth, J. E. L. (2004). Predictors of Negative Spillover from Family to Work. *Journal of Family Issues*, 25(2), 241-261.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender Differences in Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74.
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Lee, C. (1994). Work-family conflict: A comparison by gender, family type and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15(3), 449-466.
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Mills, S. (1992). After-hours telecommuting and work-family conflict: A comparative analysis. *Information Systems Research*, 3, 173-190.
- Eagle, B. W., Miles, E. W., & Icenogle, M. L. (1997). Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences? *Journal of Vocational Behavior*, 50, 168-184.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-197.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Eisenberger, R. F., P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

- Fitzgerald, M. A., Winter, M., & Miller, N. J. (2001). Adjustment strategies in the family business: Implications of gender and management role. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(3), 265-291.
- Friede, A., & Ryan, A. M. (2005). The importance of the individual: How self-evaluations influence the work-family interface. In E. E. Kossek & S. J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: organizational, cultural, and individual perspectives* (pp. 193-208). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Friedman, D. E., & Galinsky, E. (1992). Work and family issues: A legitimate business concern. In S. Zedeck (Ed.), *Work, families, and organizations* (pp. 169-207). San Francisco: Jossey-Bass.
- Friedman, D. E., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family - allies or enemies? : What happens when business professionals confront life choices*. Oxford: Oxford University Press.
- Friedman, D. E., & Johnson, A. A. (1997). Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work-family agenda. In S. Parasuraman & J. H. Greenhaus (Eds.), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp. 192-208). Westport: Quorum Books.
- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: the National Comorbidity Survey. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888-895.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992a). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992b). Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 723-729.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1993). Relationship of Work-Family Conflict, Gender, and Alcohol Expectancies to Alcohol Use/Abuse. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 545-558.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.

- Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personnel Review*, 30(5-6), 502-522.
- Galinsky, E., & Stein, P. J. (1990). The Impact of Human Resource Policies on Employees: Balancing Work/Family Life. *Journal of Family Issues*, 11(4), 368-383.
- Geurts, S., Rutte, C., & Peeters, M. (1999). Antecedents and consequences of work-home interference among medical residents. *Social Science & Medicine*, 48(9), 1135-1148.
- Geurts, S., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Dijkers, J. S. E., van Hooff, M. L. M., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer Supported Child Care, Work/Family Conflict, and Absenteeism: A Field Study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793-809.
- Golden, L. (2001). Flexible work schedules: Which workers get them? *The American Behavioral Scientist*, 44(7), 1157-1169.
- Gottlieb, B. H., Kelloway, E. K., & Barham, E. J. (1998). *Flexible work arrangements: managing the work-family boundary*. Chichester: Wiley and Sons.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future directions. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender & Work* (pp. 391-412). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989). Sources of Work-Family Conflict among Two-Career Couples. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 133-153.

- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and families are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 266-275.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resources policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 97-109.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Haas, L., Allard, K., & Hwang, P. (2002). The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden. *Community, Work & Family*, 5(3), 319-342.
- Haas, L., & Hwang, P. (1995). Company culture and men's usage of family leave benefits in Sweden. *Family Relations*, 44(1), 28-36.
- Haas, L., & Hwang, P. (2007). Gender and organizational culture: Correlates of companies' responsiveness to fathers in Sweden. *Gender Society*, 21(1), 52-79.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *The Academy of Management Executive*, 11(3), 213-223.
- Hammer, L. B., Allen, E., & Grigsby, T. D. (1997). Work-Family Conflict in Dual-Earner Couples: Within-Individual and Crossover Effects of Work and Family. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 185-203.

- Hammer, L. B., Cullen, J. C., Neal, M. B., Sinclair, R. R., & Shafiro, M. V. (2005). The longitudinal effects of work-family conflict and positive spillover on depressive symptoms among dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 138-154.
- Hammer, L. B., Neal, M. B., Newsom, J. T., Brockwood, K. J., & Colton, C. L. (2005). A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 799-810.
- Hašková, H., & Linková, M. (2002). Podmínky na trhu práce a jejich dopad na fungování rodiny. In M. Čermáková (Ed.), *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České Republice* (pp. 27-58). Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR.
- Higgins, C. A., & Duxbury, L. E. (1992). Work-Family Conflict: A Comparison of Dual-Career and Traditional-Career Men. *Journal of Organizational Behavior, 13*(4), 389-411.
- Hochschild, A. R. (1989). *The Second Shift*. New York: Penguin Books.
- Holt, H., & Thaulow, I. (1996). Formal and informal flexibility in the workplace. In S. Lewis & J. Lewis (Eds.), *The work-family challenge: rethinking employment* (pp. 79-92). London: Sage Publications.
- Isaksson, K. N., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2005). *Employment contracts and well-being among european workers*. Hampshire: Ashgate Publishing.
- Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D., Jr. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 767-782.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). THE DISPOSITIONAL CAUSES OF JOB SATISFACTION: A CORE EVALUATIONS APPROACH. *Research in Organizational Behavior, 19*, 151.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 17-34.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction -- Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 939-948.

- Judiesch, M. K., & Lynnes, K. S. (1999). Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy of Management Journal*, 42(6), 641-651.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley.
- Kanter, R. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-307.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland. *Human Relations*, 51(2), 157-177.
- Kirchmeyer, C. (1992). Perceptions of Nonwork-to-Work Spillover: Challenging the Common View of Conflict-Ridden Domain Relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 13(2), 231-249.
- Kocourková, J. (2002). Leave arrangements and childcare services in Central Europe: policies and practices before and after the transition. *Community, Work & Family*, 5(3), 301-318.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A Model of Work, Family, and Interrole Conflict: A Construct Validation Study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.
- Kossek, E. E., Barber, A. E., & Winters, D. (1999). Using flexible schedules in the managerial world: The power of peers. *Human Resource Management*, 38(1), 33-46.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., Eaton, S. C., & Lambert, S. J. (2005). Flexibility Enactment Theory: Implications of Flexibility Type, Control, and Boundary Management for Work-Family Effectiveness. In *Work and life integration: Organizational, cultural,*

- and individual perspectives. (pp. 243-261). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Kropf, M. B. (1999). A research perspective on Work-Family issues. In J. H. Greenhaus & S. Parasuraman (Eds.), *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing world* (pp. 69-76). Westport CT: Praeger.
- Křížková, A. (2002). Trendy v rodině a rodinných odpovědnostech. In M. Čermáková (Ed.), *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České Republice* (pp. 13-26). Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR.
- Křížková, A., & Pavlica, K. (2004). *Management genderových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press.
- Lambert, S. J. (1990). Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181.
- Lee, R. A. (1981). The effect of flexitime on family life - some implications for managers. *Personnel Review*, 10(3).
- Lewis, S. (1996). Rethinking Employment: An Organizational Culture Change Framework. In J. Lewis & S. Lewis (Eds.), *The Work-Family Challenge: Rethinking employment* (pp. 1-19). London: Sage Publications.
- Lewis, S., & Taylor, K. (1996). Evaluating the impact of family-friendly policies: A case study. In S. Lewis & J. Lewis (Eds.), *The Work-Family Challenge: Rethinking employment* (pp. 112-127). London: Sage Publications.
- Lobel, S. A. (1991). Allocation of Investment in Work and Family Roles: Alternative Theories and Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 16(3), 507-521.

- Lorence, J., & Mortimer, J. T. (1985). Job involvement through the life course: A panel study of three age groups. *American Sociological Review*, 50(5), 618-638.
- Loscocco, K. A. (1997). Work–Family Linkages among Self-Employed Women and Men. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 204-226.
- Marks, S. R. (1977). Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 2(6), 921-936.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Piitulainen, S. (2005). Work-family culture in four organizations in Finland: Examining antecedents and outcomes. *Community, Work & Family*, 8(2), 115-140.
- McElwain, A. K., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2005). An examination of gender differences in work-family conflict. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 37(4), 283-298.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 215-232.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2006). How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Labor Research*, 27(4), 555-574.
- Milkie, M. A., & Peltola, P. (1999). Playing All the Roles: Gender and the Work-Family Balancing Act. *Journal of Marriage and the Family*, 61(2), 476-490.
- Moen, P., Kelly, E., & Huang, Q. (2008). Work, family and life-course fit: Does control over work time matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 414-425.
- Nelson, D. L., & Burke, R. J. (2002). A framework for examining gender, work stress and health. In D. L. Nelson & R. J. Burke (Eds.), *Gender, Work stress and Health* (pp. 3-14). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Noor, N. M. (2002). Work-family conflict, locus of control, and women's well-being: tests of alternative pathways. *Journal of Social Psychology*, 142(5), 645-662.

- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R., & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology, 77*(3), 272-279.
- O'Driscoll, M. P., Poelmans, S., Spector, P. E., Kalliath, T., Allen, T. D., Cooper, C. L., et al. (2003). Family-Responsive Interventions, Perceived Organizational and Supervisor Support, Work–Family Conflict, and Psychological Strain. *International Journal of Stress Management, 10*(4), 326-344.
- O'Neil, R., & Greenberger, E. (1994). Patterns of commitment to work and parenting: Implications for role strain. *Journal of Marriage and the Family, 56*(1), 101-118.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior, 68*, 432-445.
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work–family research. *Human Resource Management Review, 12*, 299-312.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role Stressors, Social Support, and Well-Being Among Two-Career Couples. *Journal of Organizational Behavior, 13*(4), 339-356.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., Rabinowitz, S., Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (1989). Work and Family Variables as Mediators of the Relationship between Wives' Employment and Husbands' Well-Being. *The Academy of Management Journal, 32*(1), 185-201.
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success, and Psychological Well-Being. *Journal of Vocational Behavior, 48*, 275-300.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That's Not My Job": Developing Flexible Employee Work Orientations. *The Academy of Management Journal, 40*(4), 899-929.
- Parker, V. A., & Hall, D. T. (1992). Conclusion: Expanding the Domain of Family and Work Issues. In S. Zedeck (Ed.), *Work, Families and Organizations* (pp. 433-449). San Francisco: Jossey-Bass.

- Perlow, L. A. (2001). Time to Coordinate: Toward an Understanding of Work-Time Standards and Norms in a Multicountry Study of Software Engineers. *Work & Occupations*, 28(1), 91-111.
- Piotrkowski, C. S. (1978). *Work and the Family System: A naturalistic study of working-class and lower-middle-class families*. New York: The Free Press.
- Pleck, J. H. (1977). The work-family role system. *Social Problems*, 24(4), 417-427.
- Podmínky práce v ČR: Flexibilní formy zaměstnání*. (2004).). Praha: VÚPSV.
- Polívka, M. (2000). *Vytváření odpovídajících podmínek pro uplatňování pružných forem organizace práce a pracovní doby jako součást politiky zaměstnanosti*. Praha: VÚPSV.
- Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1999). Managerial decision making regarding alternative work arrangements. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(1), 41-56.
- Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2002). ROLE CONFLICT AND FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS: THE EFFECTS ON APPLICANT ATTRACTION. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.
- Rice, R. W., Frone, M. R., & McFarlin, D. B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 155-168.
- Rodgers, C. S. (1992). The flexible workplace: What have we learned? *Human Resource Management*, 31(3), 183-199.
- Rosin, H. M., & Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of occupational Psychology*, 64, 317-330.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Rotondo, D. M., Carlson, D. S., & Kincaid, J. F. (2003). Coping with multiple dimensions of work-family conflict. *Personnel Review*, 32(3), 275.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377-391.

- Shinn, M., Wong, N., Simko, P., & Ortiz-Torres, B. (1989). Promoting the well-being of working parents: Coping, social support and flexible job schedules. *American Journal of Community Psychology*, 17(1), 31-55.
- Scheibl, F., & Dex, S. (1998). Should We Have More Family-Friendly Policies? *European Management Journal*, 16(5), 586-599.
- Schein, E. H. (1965). *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.
- Schriber, J. B., & Gutek, B. A. (1987). Some Time Dimensions of Work: Measurement of an Underlying Aspect of Organization Culture. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 642-650.
- Small, S. A., & Riley, D. (1990). Toward a Multidimensional Assessment of Work Spillover into Family Life. *Journal of Marriage & Family*, 52(1), 51-61.
- Starrels, M. E. (1992). The Evolution of Workplace Family Policy Research. *Journal of Family Issues*, 13(3), 259-278.
- Stephens, G. K., & Sommer, S. M. (1996). The measurement of work to family conflict. *Educational & Psychological Measurement*, 56(3), 475.
- Stevens, D. P., Minnotte, K. L., Mannon, S. E., & Kiger, G. (2007). Examining the "Neglected Side of the Work-Family Interface." *Journal of Family Issues*, 28(2), 242-262.
- Stoeva, A. Z., Chiu, R. K., & Greenhaus, J. H. (2002). Negative affectivity, role stress, work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 1-16.
- Sumer, H. C., & Knight, P. A. (2001). How do People with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 653-663.
- Svianteková, G. (2006). Pracovně-rodinný konflikt a pracovně-rodinná kultura v organizaci. In M. Rymeš & T. Rotter (Eds.), *Člověk a proměny současného světa - možnosti a rizika* (pp. 149-159). Praha: Matfyzpress.
- Svianteková, G. (2008a). Reconciliation of work and family life in the Netherlands and the Czech Republic. In V. Kebza (Ed.), *Psychosocial Aspects of Transformation of the Czech Society within the Context of European Integration* (pp. 55-74). Praha: Matfyzpress.

- Svianteková, G. (2008b). *Zlادovanie pracovného a rodinného života a sociálna opora*. Paper presented at the Psychológia práce a organizácie 2008, Bukovec.
- Svianteková, G., & Horáková-Hoskovcová, S. (2009). *Self-efficacy a sladování pracovního a rodinného života*. Paper presented at the Psychologie práce a organizace 2009.
- Tenbrunsel, A. E., Brett, J. M., Maoz, E., Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1995). Dynamic and static work-family relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63(3), 233-246.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2004). Perceived Organizational Family Support: A Longitudinal and Multilevel Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16(4), 545-565.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100-118.
- Voydanoff, P. (1988). Work Role Characteristics, Family Structure Demands, and Work/Family Conflict. *Journal of Marriage & Family*, 50(3), 749-761.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the Work-Family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes: An Integrative Model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164.
- Voydanoff, P. (2004a). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and the Family*, 66(2), 398-412.
- Voydanoff, P. (2004b). Implications of Work and Community Demands and Resources for Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(4), 275-285.

- Voydanoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 491-503.
- Wadsworth, L. L., & Owens, B. P. (2007). The effects of social support on work-family enhancement and work-family conflict in the public sector. *Public Administration Review, 67*(1), 75-86.
- Wallace, J. E. (1999). Work-to-nonwork conflict among married male and female lawyers. *Journal of Organizational Behavior, 20*(6), 797.
- Wang, P., & Lawler, J. J. (2004). Work-Family Conflict and Job Withdrawal Intentions: The Moderating Effect of Cultural Differences. *International Journal of Stress Management, 11*(4), 392-412.
- Warren, J. A., & Johnson, P. J. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family Relations, 44*(2), 163-169.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review, 17*, 63-76.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 108-130.
- Wharton, A. S., Chivers, S., & Blair-Loy, M. (2008). Use of Formal and Informal Work-Family Policies on the Digital Assembly Line. *Work & Occupations, 35*(3), 327-350.
- Wiersma, U. J. (1990). Gender differences in job attribute preferences; Work-home role conflict and job level as mediating variables. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 231-243.
- Wiley, D. L. (1987). The relationship between work/nonwork role conflict and job-related outcomes: Some unanticipated findings. *Journal of Management, 13*, 467-472.
- Williams, K. J., & Alliger, G. M. (1994). Role stressor, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal, 37*(4), 837-868.

Yogev, S., & Brett, J. (1985). Patterns of work and family involvement among single- and dual-earner couples. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 754-786.

Zedeck, S. (1992). *Work, families, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

XV Prílohy

Príloha č. 1 t-test rozdielov medzi PRK a RPK v oboch formách u jednotlivých skupín respondentov. Zobrazené sú priemerné hodnoty a smerodajné odchýlky pre každú skupinu zvlášť

	P→RK cas		R→PK cas			P→RK nap		R→PK nap		
Skupina (N)	M	SD	M	SD	t	M	SD	M	SD	t
Celá vzorka (247)	2.44	1.00	2.26	.76	3.22**	2.41	.89	2.16	.59	4.60***
Muži (112)	2.62	1.07	2.24	.79	4.57***	2.54	.91	2.21	.56	4.56***
Ženy (135)	2.29	.93	2.27	.74	0.18	2.29	.87	2.13	.62	2.19*
t	-3.65**		0.22			-2.74**		.126		
S partnerom (196)	2.45	.99	2.24	.74	2.33*	2.44	.94	2.17	.58	3.36***
Bez partnera (51)	2.40	1.05	2.32	.85	0.43	2.29	.70	2.15	.63	1.07
Bez detí (70)	2.28	.93	2.27	.78	0.04	2.25	.76	2.19	.64	0.50
Jedno dieťa (67)	2.63	1.02	2.35	.72	1.82	2.56	.94	2.21	.61	2.50*
Viac detí (110)	2.43	1.04	2.19	.77	1.90	2.42	.94	2.13	.55	2.81
0-25r. (37)	2.19	.92	2.81	.75	-0.46	2.25	.83	2.14	.64	0.62
26-35r. (116)	2.38	.90	2.22	.81	1.46	2.33	.83	2.17	.60	1.67
36-45r. (54)	2.43	1.06	2.23	.76	1.08	2.36	.95	2.09	.60	1.79
46-55r. (30)	2.87	1.29	2.35	.81	1.87	2.87	.93	2.27	.54	3.05**
56 + r. (10)	2.86	1.01	2.48	.75	0.97	2.76	1.1	2.36	.45	1.06
						1				

Pozn. *p<.05; **p<.01; ***p<.001;

t hodnoty v stĺpcoch zobrazujú rozdiely medzi smermi konfliktu pre každú skupinu zvlášť,

t hodnoty v riadkoch ukazujú na rozdiely v jednotlivých formách konfliktu medzi skupinami rozdelenými podľa pohlavia, partnerského stavu, detí, a veku

Príloha č. 2

Psychologický význam pracovnej a rodinnej roly

1. Očakávam, že mi moja práca poskytne viac uspokojenia než čokoľvek iné, čomu sa venujem
2. Úspech v práci je pre mňa veľmi dôležitý
3. Som ochotný/á obetovať toľko, koľko bude potreba, len aby som mal/a možnosť v práci napredovať
4. Som ochotný/á investovať veľké množstvo času tomu, aby som budoval/a svoju kariéru a rozvíjala zručnosti, ktoré k tomu potrebujem
5. Som ochotný/á venovať všetok môj čas a energiu tomu, aby som v práci postúpil/a
6. Hoci rodičovstvo vyžaduje veľa obetí, láska a radosť z vlastných detí za to všetko stojí
7. Som ochotný/á venovať všetok môj čas a energiu výchove mojich detí
8. Byť vydatý/á za niekoho, koho skutočne milujem je pre mňa dôležitejšie, než čokoľvek iné
9. Očakávam, že najväčšie uspokojenie v živote bude uspokojenie z nášho manželstva
10. Som ochotný veľmi sa angažovať v starostlivosti o domov a stále ho zatriktívňovať
11. Predpokladám, že budem mať hlavný podiel na tom, že môj domov je pekne udržiavaný